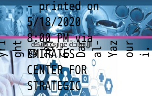
ادارة الجودة الشاملة

في خدمات الرعاية الصحية



اليازوري

المحتويات

مقدمة

مقدمة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين، كما وقد أصبحت مرتكزات هذا المفهوم وأساليبه المتمثلة في الاهتمام بالمستفيد وضبط الجودة من خلال العمليات الإحصائية وضرورة توفير الثقافة التنظيمية المساندة للتغيير تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من المنظمات، على غرار المنظمات الصحية، حيث أصبح تبني تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات الصحية , كاستراتيجية تهدف الى التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للزبائن (المرضى) ، يساهم في رفع مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة بها، وهو ما يؤدي الى استقطاب أكبر قدر ممكن من العملاء أو الزبائن، ويخلق ميزة تنافسية كبيرة بين مختلف المنظمات. وتجدر الإشارة إلى أن نجاح أو فشل برنامج الجودة الشاملة يتحقق عن طريق تضافر عوامل مختلفة مثل ثقافة المنظمة، البنية التحتية ومدى استعداد النظام لتنفيذها، لذلك يجب على كل منظمة العمل على تكييف منهجها في إدارة الجودة الشاملة بحيث تكون قادرة على استغلال ما تتميز به من قوة مع التركيز في الوقت نفسه على نقاط الضعف لديها .أي أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب خصوصية وثقافة ووضع كل منظمة.

الفصل الأول: الجودة.

ملاحظــــة : محتـــوى هـــذا الفصـــل منقـــول عـــن النســـخة الأصـــلية للكتـــاب التالي:

غـــواري مليكـــة: **جـــودة خـــدمات الرعايـــة الصـــحية فـــي المؤسســـات الاستشفائية**، دار اليازوري، الأردن، عمان،2015.

1. مفهوم الجودة:

– يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية(Qualitas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو الشئ ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان.[1]

– كما تعرف على أنها: " مجموعة من الخصائص والسمات لمنتج_ عملية _ خدمة، والتي تحمل على عاتقها الوفاء بمتطلبات أو احتياجات محددة"، وباختصار هي" قدرة المنتج على إرضاء حاجيات المستهلك".[2]

– يعرفها Ph.Grospyبأنها" المطابقة للمواصفات، وهي مسؤولية الجميع، ورغبات العميل هي أساس التصميم".[3]

– يعرفها **جونسون** بأنها" القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق

[1] مأمون الدراركة:**إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**،دار صفاء،ط1،عمان،الأردن،2008، ص10.
[2] فرحات غول:**التسويق الدولي-مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية-**،دار الخلدونية،ط1،الجزائر،2008،ص 113.
[3] عائشة بوسطة:**أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء-دراسة حالة مجمع صيدال-**،مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3،الجزائر،2011، ص 57.

مع توقعاته وتحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له".[1]

– حسب المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو9000 طبعة 2000: " هي قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء وتلبية المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".[2]

– يشير **هولون** إلى أن الجودة هي" التأكد من أن حاجات الزبون يتم التعرف عليها قبل تصميم المنتجات أو الخدمات".[3]

– "هي التمشي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع،وبتكلفة مقبولة،بحيث تؤدي إلى إحداث تأثير على نسبة الحالات المرضية ونسبة العمليات،والإعاقة وسوء التغذية"–حسب تعريف رومر وزملائه–[4].

– "هـــي الأداء الـــذي يرضـــي أو يشـــبع رغبـــة الحاجـــات المعلنـــة والمتوخـــاة عند الفرد أو المؤسسة أو المجتمع"– حسب تعريف روبيرستون –[5].

[1] - فريد عبد الفتاح زين الدين:**المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**،دار الكتب، دط، القاهرة، مصر،1996،ص10.

[2] Daniel duret,maurice pillet:**qualité en production de "iso" 9000 à 6 sigma**, 2ème ed, Paris,2002, p21.

[3] سعدي محمد الكحلوت:**العوامل المؤثرة على استمرارية انشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة**،مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة،2004،ص 35.

[4]عقيلي عمرو:**المنهجيـــة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**،ط1،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2001،ص17.

[5]حمود خضير:**إدارة الجودة الشاملة**،ط1،دار المسيرة،عمان،الأردن،2000،ص55.

2. التطـــور التاريخـــي للجـــودة:

أ- مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن ال 20):

فـي هـذه المرحلـة كـان الإحسـاس بالإنجـاز موجـودا لـدى العامـل للصـلة الواضـحة بـين المنتـوج والحرفـي، فـالحرفي يسـتخدم براعتـه اليدويـة فـي إنتـاج المنتـوج وإتقـان العمـل، والجـودة المميـزة التـي يخلقهـا تكـون مـدعاة للفخـر، وهـو مـا يشـكل حـافزا للعمـل. ويمكـن اسـتخدام الصـناعة الحرفيـة فـي الخـدمات مثـل البنـاء والإنشـاءات، تفصـيل الملابـس، صـالونات الحلاقـة،...الخ، لـذا تتميـز هـذه المنتوجـات بغـلاء ثمنهـا وتتطلـب فتـرات انتظـار طويلـة لتسـليمها للزبـون، وهـذه المرحلـة لازالـت إلى يومنا هذا.

ب- مسؤولية رئيس ضبط العمال عن الجودة (1900-1918):

تعـد هـذه المرحلـة إفـراز نتـائج الثـورة الصـناعية، وفيهـا لا نجـد اتصـال مباشـر بـين الزبـون والمنـتج، لـذا ربمـا يكـون أداء المنتـوج ضـعيفا نسـبيا، وكلفـة إنتاجـه واطئـة نسـبيا، ووقـت التسـليم قصـير عـادة، مثـل المنتجات الزراعية، الأجهزة الإلكترونية،...وغيرها.

رافقـت هـذه المرحلـة تكنولوجيـا الإنتـاج الواسع(بخاصـة المكننـة)، أمـا اليـوم فـإن الأسـواق الواسـعة، والفحـص المؤتمـت، وتقنيـات الفحـص والاختبـار هـي التـي تقـود هـذه العمليـات، بينمـا كانـت الأسـواق الواسـعة، سـلطة المصـنع، والفحـص مـن قبـل العـاملين هـي التـي تقـود هـذه العمليات .

ج- ضبط الجودة عن طريق الفحص(1919-1945):

فــي هــذه المرحلــة اســتدمت وظيفــة المفــتش الــذي تكمــن مهمتــه فــي فحــص جــودة المنتجــات بعــد انتهــاء عمليــات معينــة عليهــا، حيــث يقــوم بعــزل المنتجــات غيــر المطابقــة للمعــايير ، وأولــى الشــركات التــي أنشــأت قســما خاصــا بــالفحص هــي شــركة electric Westernالتــي كانــت تعــود ملكيتهــا إلــى مجموعــة شــركات AT&T، وفــي عــام 1935 حولــت شــركة AT&Tالعــاملين فــي ذلــك القســم إلــى مختبــر لفحــص أجهــزة الهــاتف ومــن العــاملين الــذين عملــوا لــدى هــذه الشــركة ويرعــوا فــي مــا بعــد في تطوير مفاهيم وأساليب الجودة.

د- الضبط الإحصائي للجودة(1945-1960):

تختلــف هــذه المرحلــة عــن المراحــل الســابقة بتركيزهــا واهتمامهــا بعمليــات الإنتــاج، حيــث يــتم فحــص عينــات مــن الإنتــاج لكــل دفعــة إنتــاج، والــذي ينــتج عنــه هــدر أقــل فــي المــوارد ويقــل العمــل المعــاد للأجــزاء غيــر المطابقــة، فضــلا عــن تخفــيض تكــاليف الإنتــاج، بعبــارة أخــرى عنــدما تتحقق المعرفة بالعملية تتحقق عملية التحسين للعملية.[1]

ه- ضمان الجودة(1960-1985):

فــي هــذه المرحلــة أصــبحت الجــودة ركنــا أساســيا مــن أركــان الوظيفــة الإداريــة للمــدراء، تتطلــب هــذه المرحلــة الاهتمــام بكــل مــا مــن شــأنه أن يمكــن المنظمــة مــن إحــراز التقــدم وتحقيــق التميــز ســواء لمنتجاتهــا أو لعملياتها.

[1] عواطف ابراهيم الحداد: **إدارة الجودة الشاملة**،دار الفكر،ط1، عمان، الأردن، 2009،ص ص 56،58.

يشـــير مفهـــوم ضـــمان الجـــودة إلـــى جميـــع الإجـــراءات المخططـــة والمنهجيـــة اللازمـــة لإعطـــاء الثقـــة بـــأن الســـلعة المنتجـــة أو الخدمـــة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

و- إدارة الجودة الشاملة(1985-2010):

مـــن أهـــم خصائصـــها هـــو التركيـــز العـــالي علـــى العمليـــة، حيـــث تســـتخدم الشـــركات التـــي تعتمـــد هـــذا المـــدخل تعريـــف الزبـــون للمنـــتج، وتقييمـــه لـــه كمـــدخل أساســـي فـــي تطـــوير أداء المنتـــوج، إذ يســـهم إشـــراك الزبـــون فـــي إجـــراء تحســـينات علـــى المنتـــوج وتطـــوير مواصـــفاته بمـــا يلبـــي حاجـــات الزبـــائن وتوقعـــاتهم، ويحقـــق مســـتوى رضـــا الزبـــائن الحـــاليين والمـــرتقبين، أمـــا مســـاهمة المـــورد فـــي إدارة الجـــودة الشـــاملة فإنـــه يســـاعد فـــي تقليـــل الهـــدر والضـــياع، وتحســـين القـــدرة الإنتاجيـــة للمنتجـــات، ويمكـــن القـــول بـــأن المواصـــفة(9001 ISO)، إصـــدار 2000 تعـــد حجـــر الأساس لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

ز-رفاهية الزبون(2010 إلى الآن):

يتوقـــع أن يشـــهد العقـــد القـــادم تطـــورات كبيـــرة فـــي أســـاليب ضـــبط الجـــودة، إذ ولكـــي تحقـــق المنظمـــة مســـتوى الجـــودة المطلـــوب عليهـــا أن تبـــدأ بـــالزبون ولـــيس بالســـلعة الملموســـة، أو العمليـــة التصـــنيعية، إذ سـيعتمد التركيـز علـى الزبـون فـي جميـع عمليـات ضـبط الجـودة بـدءا مـن التخطـيط للأنشـطة والفعاليـات اللازمـة لضـبط الجـودة وإدارتهـا ، وصـولا إلـى المخرجـات النهائيـة أي بعبـارة أخـرى سـوف يكـون الاتجـاه بـالتحول

نحـو تحقيـق القيمـة الشـاملة للزبـون والـذي يتطلـب مكافـأة العـاملين ماديـا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون.[1]

3. مراحل الجودة الشاملة:

أ- تحديد رؤية المنظمة:

يمكـن تحديـدها مـن خـلال جلسـات العصـف الـذهني، أو مـا يطلـق عليـه الـبعض " جلسـات الوعـي "، كمـا يمكـن اسـتخدام نمـاذج الاستقصـاء للمسـتهلكين لتحديـد الرؤيـة الصـائبة التـي ترضـي تطلعـاتهم ورغباتهم.

ويمكـن كـذلك اسـتخدام مختبـرات الرؤيـة الموحـدة والبحـث عـن طـرق لتـدعيم وتوضـيح الصـورة والمتطلبـات الجديـدة لتكـوين وحـدة الرؤيـة لجميـع العـاملين بالمنظمـة، وتـوفير المنـاخ الـذي يسـاعد هـؤلاء العـاملين علـى الشـعور بالمسـؤولية تجـاه العمـلاء، ومـا يحتاجونـه مـن منتجـات أو خـدمات، ولا شـك أن ذلـك يحتـاج إلـى تطـوير أسـاليب العمـل المطبقـة في كافة المستويات الإدارية، وخلال جميع الفترات الزمنية.

ب- جمع وتحليل البيانات ومعرفة الفرص المتاحة:

فـي هـذه المرحلـة يتمـك تجميـع البيانـات اللازمـة لمعرفـة الفـرص المتاحة وتقييم المناخ، وذلك باستخدام أدوات محددة هي:

- قوائم المراجعة.
- خرائط المراجعة.

[1] المرجع نفسه، ص ص 59-60.

- تصميم التجارب.
- عمليات التطوير.
- تحليل قوى العمل.
- العينات.

ويمكن الحصول على البيانات من مصادر متعددة، مثل الأجهزة المركزية للقياس والمعايرة الفنية والدولية والمحلية، مثل مراكز خدمات ما بعد البيع والأداء الميداني، وصناديق شكاوي العملاء، والنشرات الاقتصادية والصناعية والبحوث والدوريات المتعددة، ونتائج الدراسات في الشركات المنافسة النموذجية (المقارنة المرجعية- منافس- نموذجي)، وكذلك من مخرجات النظام تقييم الموردين، وخط الإنتاج، ومخرجات نظام الجدولة، وتقارير رجال البيع ومخرجات نظام التصميم باستخدام الحاسب الآلي.[1]

ج- التدريب وحل المشكلات:

يعتبر التدريب من العناصر الهامة التي تعمل على زيادة قدرة الأفراد على حل المشكلات، وزيادة الإنتاج والاستفادة من الطرق الجديدة في أداء العمال، من أجل تحقيق نتائج جوهرية أفضل.

[1] حمدي عبد العظيم: **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**،الدار الجامعية،دط،الإسكندرية،2008، ص ص 18،20.

وتتبع أهمية التدريب من كونه أحد أشكال الاستثمار البشري، باعتبار أن الأفراد هم المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر للسلوك والأداء، واكتساب مهارات جديدة ومعارف وقدرات تساهم في زيادة فرص الابتكار وتحسين أساليب العمل.

وتتطلب معايير المواصفات الدولية للجودة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتوفير الأساليب المناسبة للتدريب المنتظم لجميع العاملين بالمنظمة باعتبارهم جميعا يؤثرون في تحقيق الجودة.

ه- التعليم:

لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يجب وضع برامج تعليمية من أجل تأكيد الفكرة لدى العاملين بالمنظمة، وفهم أساليب هندسة الجودة، وإدارة التغيير والوعي بالمستهلك.

ومن أجل وضع برامج تعليمية فعالة يجب تحديد وتعريف احتياجات التعليم والحصول على مواد التعليم، وتحديد طرق التعليم والتوقيتات المناسبة له، ولا يخفي أهمية أن يكون التعليم مستندا إلى خبرات وتجارب المنظمات الأخرى.

د- وضع النظم المدعمة للجودة:

تتضمن هذه النظم تلك الوسائل التي تساعد على قياس الجودة باستخدام المعلومات المتاحة ونظم التحفيز، والنظم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي لنظم الموازنة والاستشارات وأساليب التدريب الفعالة،...الخ. ومن أهم هذه النظم:

– نظام معلومات ضبط الجودة.

– نظام تقييم الأداء في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

– نظام استرجاع المعلومات.

– نظم الموارد البشرية.

– نظم الإنتاج والتشغيل والصيانة والمخزون.[1]

4. أهمية الجودة وأهدافها وتكلفتها:

أولا : أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي :

1-بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

---

[1] المرجع نفسه، ص ص 21،26.

2-المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسئولة قانونا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3-المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام و التوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

4-حماية المستهلك:

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة .عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتوج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه. وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن

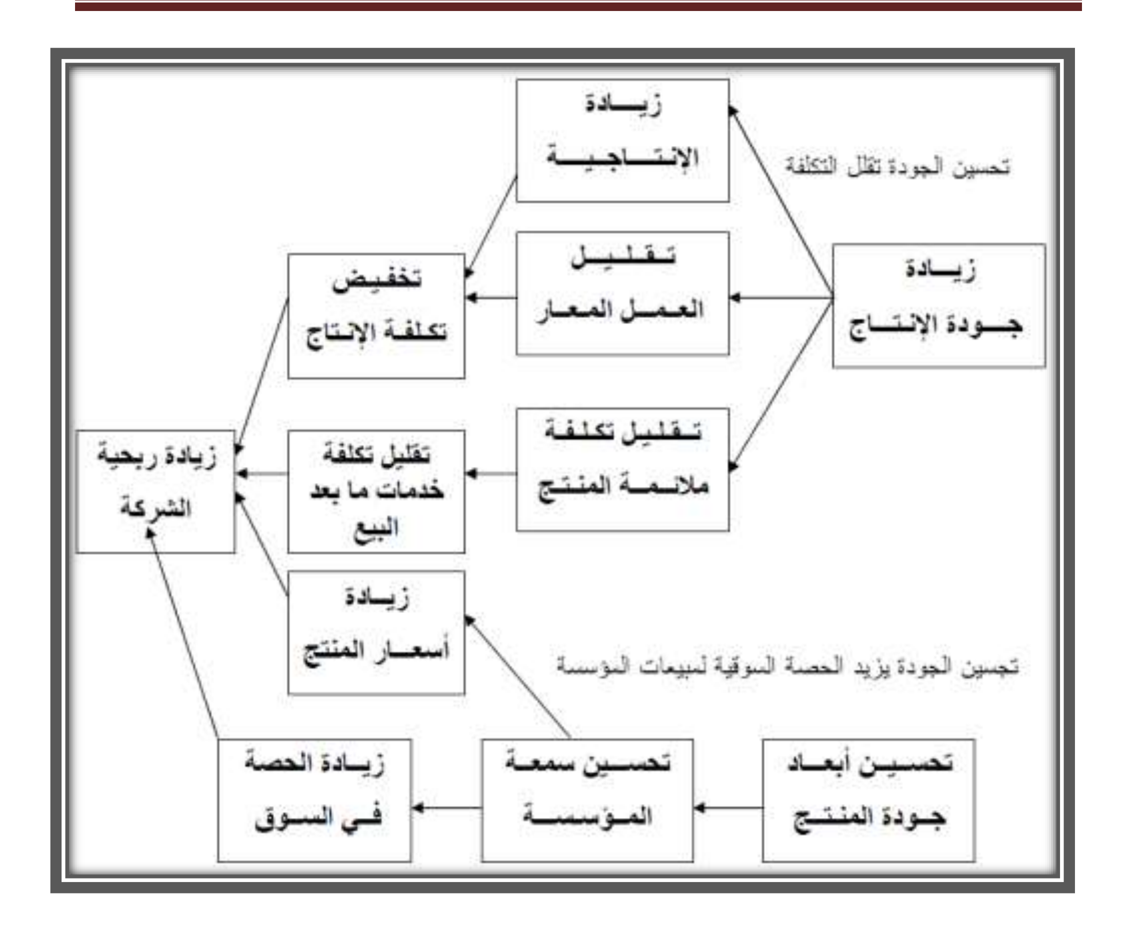
يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنا باهظا، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة ظهرت جماعات حماية المستهلك، لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمانا.

5-التكاليف وحصة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح الشركة والشكل التالي يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتخفيض التكلفة وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة .

الشكل رقم (01) تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية[1]

[1]- بوعنان نور الدين: **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر،2007، ص ص 7-8.



ثانيا : أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما :

1-أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء،... الخ.

2-أهداف تحسين الجودة : وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات هي:

1-أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

2-أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة .

3-أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط.

4-أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

5-أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين[1].

ثالثا : تكلفة الجودة:

عندما تود المؤسسة ما التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها عليها أن تأخذ في الحسبان التكلفة المصاحبة لهذه المسألة ويمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى :

1-تكلفة الإخفاق:

وتشمل تكاليف وأخطاء الإنتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه أو الأخطاء

[1] مأمون السلطي ، سهيل إلياس: **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000** ،دار الفكر المعاصر ط1 ، دمشق ، 1999 ، ص103

الموجودة في تقديم الخدمة، فاستبعاد أجزاء من المنتج التي يوجد بها عيوب ، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة ، له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت ، والمواد الأولية ، واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري... الخ .

2-تكاليف القياس:

وتتمثل في تكاليف التفتيش والفحص والاختبار ، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل بدون عيوب مثل :الأجور ، الوقت ، آلات الفحص ، المخابر...الخ.

تكاليف الوقاية:

وتشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل : نفقات أنظمة التخطيط الرقابة ،التدريب ، ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتماله حدوث الأخطاء.

إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد ، يتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه، وجدب زبائن جدد وحصة أكبر من السوق ، وبوجه عام يمكن القول أن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء حيث ستؤدي إلى تكاليف باهظة تتمثل

في:

-عدم رضا العميل.

-خسارة العملاء.

-نشر معلومات سلبية عن المؤسسة.

-فقدان جزء من حصة السوق.

-أرباح أقل.[1]

5. خصائص الجودة:

للجودة عدة خصائص تميزها، أهمها:

- فائقة:حيث أن الجودة تعني التفوق.

- قائمة على المنتج:التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.

- قائمة على المستخدم:قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.

- قائمة على التصنيع:تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.

- قائمة على القيمة:فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

ويعتبر توفير خصائص الجودة، وتلبية احتياجات الزبائن أمرا حيويا، ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضا ضمن الشركة نفسها، ففي بعض الشركات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين ومن

[1] عمر وصفي عقيلي :**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ،ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001، ص ص30 ، 29

الزبـــائن، ويـــؤدي الخلـــل فـــي أي جـــزء مـــن هـــذه السلســـلة لحـــدوث مضـــاعفات، ممـــا يتســـبب بالمزيـــد مـــن الأخطـــاء والمشـــاكل فـــي كـــل مرحلـــة تاليـــة مـــن العمـــل، ومـــن أهـــم الإجـــراءات لمعالجـــة هـــذا الوضـــع مـــا يعـــرف بضـــبط الجـــودةControl Quality، وهـــو يعتبـــر أحـــد إجـــراءات قيـــاس الجودة من الداخل.[1]

6. ضبط الجودة(الرقابة) : Quality control

وتعنـــي أن هنـــاك رقابـــة أثنـــاء وبعـــد الإنتـــاج، فيـــتم اكتشـــاف وإزالـــة أي عناصـــر معيبـــة، وقـــد اتســـع معنـــى هـــذا المصـــطلح مـــن بدايـــة القـــرن العشـــرين مـــن عمليـــة فحـــص وتفتـــيش إلـــى وقايـــة وتجنـــب حـــدوث الأخطـــاء، ويمكـــن وصـــف ضـــبط الجـــودة بأنـــه نظـــام رقابـــة لضـــمان الحفـــاظ علـــى المعـــايير الصـــحيحة فـــي صـــناعة الســـلع، ويـــتم بـــالفحص العشـــوائي الـــدوري للمنتجـــات، وقـــد اعتبـــر جـــوران Juran ضـــبط الجـــودة أحـــد عمليـــات الإدارة الرئيســـية الـــثلاث فـــي إدارة الجـــودة الشـــاملة، وعرفـــه بأنـــه " إجـــراء إداري يتضـــمن عمليـــات الرقابـــة والضـــبط للمحافظـــة علـــى اســـتقرار الأوضاع وتجنب التغيرات المفاجئة، وإبقاء الأمور تحت السيطرة.

هنـــاك 3 أنـــواع مـــن ضـــبط الجـــودة تحقـــق فـــي حـــال وجودهـــا مجتمعـــة مفهوم ضبط الجودة الشاملة TQM وهي:

ـ الرقابة الأمامية عن الجودة:

وهي منع دخول المدخلات التي لا تتوافر فيها الشروط المطلوبة.

[1]- محمد عبد العالي النعيمي،راتب جليل صويص وآخرون: **إدارة الجودة المعاصرة- مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص39.

ـ الرقابة الحالية عن الجودة:

هــي رقابــة خــط الإنتــاج للعمليــات وخاصــة لــدى الانتقــال مــن عمليــة لأخرى ، وهي هامة لأن تكلفة التنفيذ غير السليم باهظة.

ـ الرقابة الخلفية عن الجودة:

تــتم بعــد تصــنيع المنتجــات للتأكــد مــن اســتيفائها للمواصــفات، وفــي حال تم اكتشاف عيب أو خطأ تعاد لإصلاحها أو لاستبعادها.[1]

7. دورة الجودة: Quality cycle

المقصــود بهــا أنهــا المراحــل التــي يمــر مــن خلالهــا المنــتج أو الخدمــة بــدءا مــن القيــام بدراســات الســوق للتعــرف علــى احتياجــات الزبــون ورغباتـــه ومـــرورا بالتصـــميم ووضـــع المواصـــفات والمفـــردات الإضـــافية للمنتج وانتهاء بتوريد المنتج أو الخدمة إلى المستهلك النهائي.

ويتطلــب تحقيــق الجــودة المطلوبــة مجموعــة مــن الخطــوات الأساســية ومن أهمها:

– التفكيــر المبكــر فــي تحديــد أدوات القيــاس ودقتهــا، أو المقــادير التــي تســتخدم عــادة فــي مجــال تخطــيط الجــودة بالاســتناد علــى المنتجــات والنتــائج المتحققــة ســابقا بالإضــافة إلــى طبيعــة المــواد والأجــزاء الداخلــة فــي المنتجــات ، وكــذلك العمليــة الإنتاجيــة ودراســات الســوق المســحية للتعرف حاجات الزبائن ورغباتهم في وظائف المنتج أو الخدمة.

---

[1] المرجع نفسه، ص ص 40-41.

– إعـــداد بـــرامج الفحـــص والاختبـــار وكـــذلك تـــدريب الأفـــراد العـــاملين أنفســـهم للقيـــام بعمليـــة الفحـــص والاختبـــار واســـتخدام النتـــائج المتحصـــل عليهـــا فـــي احتســـاب معوليـــة الخصـــائص للمكونـــات الداخليـــة فـــي العمليـــة الإنتاجية

وأخيـــرا إنتـــاج المنـــتج وفـــق المواصـــفات المحـــددة لـــه فـــي التصـــميم الأساسي.

– تطـــوير وبنـــاء نظـــم للســـيطرة علـــى الجـــودة وجعلـــه متكامـــل ومتـــرابط مـــع الأنظمة الأخرى في المنظمة الواحدة.[1]

[1] عبد الستار العلي: **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**،ط1،عمان،الأردن،2010، ص ص 83-84.

الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعاريف التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث
مجموعات كما يلي[1] :

1-المجموعة الأولى :تركز على كيفية أداء إدارة الجودة الشاملة .ويقسم مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى مفرداته الثلاثة :الإدارة، الجودة، الشاملة، نوضحها فيما يلي :

-**الإدارة** :تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين، أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

-**الجودة** :تعني الوفاء بمتطلبات العميل، بل وتتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من
المراحل الأولى للعملية بما يرضي العميل، وتضم الجودة :جودة المنتج، جودة الخدمة، جودة
المسؤولية الاجتماعية، جودة السعر وتاريخ التسليم، أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

---

[1] بوحنية قوي، "العولمة :في ظل في الجامعة مخرجات تنافسية" تطوير فلسفة وأداء التعليم العالي في الجامعة ماي، أدرار، جامعة السادس، العدد **الحقيقة**، **مجلة**: (TQM)"الشاملة الجودة إدارة نظرية إطار 2005 ، ص ص .65- 63

-**الشاملة** :تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بتقييم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه وتضم:

- كل المؤسسة.
- كل العاملين.
- في كل مجالات العمل.

2-المجموعة الثانية :ترتكز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث:

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها" عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات العملاء، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين".[1]

وقد عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي بأنها" القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء، وذلك باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المؤسسة.[2] "

---

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي: **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص. 39

[2] صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية :التطبيق ومقترحات التطوير**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص. 19

و تعرف الجودة بأنها " فلسفة ومجموعة من المبادئ الرشيدة التي تعد كأساس للتحسين المستمر للمؤسسة، وهي أيضا تطبيق لأساليب كمية وجهود شاملة للمؤسسة تسعى إلى تهيئة وخلق مناخ يقوم العاملون فيه بتحسين مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات المنفذة وتحسين الدرجة التي يفي بها منتج المؤسسة احتياجات العميل الحالية والمستقبلية، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من أجل التركيز على التحسين المستمر " .[1]

3-المجموعة الثالثة :ترتكز على الأهداف والنتائج:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها" فلسفة الإدارة التي تبحث في الاتصال بجميع أعضاء المؤسسة لكي تحقق الجودة العالية والتحسين المستمر والتركيز على العملية و الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي والذي يؤدي بالنتيجة إلى أفضل المخرجات، والتي تؤدي إلى رضا العملاء وتحقيق الأرباح للمؤسسة[2]. "

كما هناك تعريفات اخرى منها:

- يعرف1986 Philip Crosby إدارة الجودة الشاملة بأنها" الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا.

---

[1] بوحنية قوي، "تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة: تطوير فلسفة وأداء التعليم العالي في إطار نظرية إدارة الجودة الشاملة"(TQM، **سبق مرجع ذكره**، ص 64 ،63.

[2] - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، **إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص 527.

- كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمرا ممكنا".[1]
- *Josef Jablonski 1991* يعرفها بأنها" شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي :الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل[2]."
- *"Josef M. Juran"* يعرفها بأنها ليست مجرد سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة على المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولويتها ومن أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق، إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل عامليها."[3]

[1] Robert fey, Jean marie Gogue: **La maîtrise de la qualité**, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p31.

[2] Shegeru Mizuno: **La maîtrise pleine et entière de la qualité**, Economica, Paris, 1990, p08.

[3] مأمون الدراركة : **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص20

- "Cole" يعرفها بأنها" نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل."[1]

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

1-دعم الإدارة العليا :إن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على دعم

الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة.

وتقوم الإدارة العليا بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل، انطلاقا من فرضية أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها، ولكي يتحقق نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تمكين فرق العمل من إجراء التغييرات المقترحة، ودون

[1] Vincent Laboucheix:**Traité de la qualité totale**, Dunod, Paris, 1990, p24.

التزام الإدارة العليا بهذا المبدأ سيكون مصير إدارة الجودة الشاملة الفشل، ولن تكون هناك جدوى من الاستثمار فيها [1].

2-التركيز على العميل :يشمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الداخلي والعميل الخارجي .ويقصد بالعميل الخارجي ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته، وتحفيزه على اقتناء المنتج، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة .وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر، حيث عرفت العملاء بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمؤسسة.

ولذلك ينبغي على المؤسسة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز الثقة بينه وبين المؤسسة، إذ يعتبر كسب ولائه ورضاه وثقته الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المؤسسة .[2]

3-التحسين المستمر :إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته سلفا، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودون توقف، لأن إدارة الجودة الشاملة قائمة

[1] عبد الله بن موسى الخلف، "التميز ثالوث" :التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، الإدارة معهد الأول، العدد والثلاثون، السابع المجلد **العامة، الإدارة** ماي، 1997،**ص.127**

[2] خضير كاظم حمود: **إدارة الجودة ، الشاملة** دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، الطبعة الثانية ، عمان، 2005 ، ص 99

على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات العملاء ليست ثابتة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها .بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.[1]

إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات إلى العميل .وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات، أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات، أو ارتفاع مستوى رضا العاملين والعملاء[2].

4-اتخاذ القرارات بناء على المعلومات :لا بد أن تمتاز المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة

الشاملة بقرارات مبنية على حقائق و بيانات صحيحة، وليس مجرد اقتراحات أو توقعات مبنية على أساس الرأي الشخصي، وخاصة أن المؤسسات تواجه تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة، إذ لا بد من تقليل حالات عدم التأكد، وذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها، ومن الممكن أيضا استخدام نظام المعلومات الإدارية

---

[1] المرجع نفسه، ص. 128

[2] أحمد محفوظ: جودة **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم ، وتطبيقات** دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، **ص. 182**

والحاسوبية في هذا المجال، وذلك لمساعدة المديرين في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.[1]

5-التركيز على العمليات والنتائج معا :عندما نحصل على منتج لا يلبي احتياجاتنا أو يزيد من توقعاتنا، فإننا عادة ما نذهب إلى المنافس، أو نشتكي إذا اعتقدنا بأن الشكوى ستؤدي إلى نتيجة وفي ظل إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج الناقصة، أو التوقعات غير الملباة كأعراض أو مؤشرات على أن شيئا ما يتم خطأ في العمليات التي أدت إلى إنتاج هذه المنتجات . وتفضي هذه الأعراض إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع أو الخدمات.[2]

وبالتالي يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المنتجات، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا على عدم الجودة في العمليات ذاتها.

6-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :إن إعطاء الاهتمام للعمليات والنتائج معا، يجعل من الممكن تطبيق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

لقد اعتقد المديرون بأنهم يستطيعون فحص الجودة داخليا، وعند حدوث خطأ في إنتاج بعض المنتجات أو الخدمات يكثفون من عملية

---

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي: **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، 368ص

[2] جوزيف جابلونسكي: **تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمائي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزء الثاني، القاهرة، 1996، ص: 56 .

الفحص بزيادة عدد الفاحصين، وهذا عكس ما يحدث في إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تطبيق المدخل الهيكلي لحل المشاكل، وتخصيص الاستثمار الضروري لفهم اختلاف العملية، والقيام بعملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل سلعة أو خدمة تلبي الجودة المقبولة و المتنبأ بها .[1]

7–حشد خبرات القوى العاملة :إن أحد أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والأفكار التقليدية في تحليل وتحسين الجودة هو قضية من يقوم بالتحليل، فبمقتضى العمل بإدارة الجودة الشاملة يعتبر العامل هو الخبير في تحليل وتحديد المعلومات التي تحول دون تحسين عمليات العمل، هذا التوجه من الممكن أن يشجع الإبداع ويرفع الروح المعنوية، كما يؤدي إلى التزام و ولاء أكبر نحو المؤسسة.

والعنصر الآخر المهم بخصوص التحليل، هو أن العامل لا يقوم بإجراء تحليل العمل

بصورة فردية، ولكن كجزء من فرق تحسين الجودة، وتشمل هذه الفرق عاملين آخرين يعملون في نفس المجال...والتي من الممكن أن تعزز أيضا الاتصال بين العاملين من أجزاء مختلفة في المؤسسة، كما تساعد على بناء الاتحاد مع هدف المؤسسة[2].

[1] عبد الرحمن توفيق: **"الجودة الشاملة: الدليل المتكامل"**، إصدارات بميك، العدد 45 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة،
القاهرة، 2003 ، ص ص 46- 47 .

[2] ستيفن كوهين، رونالد براند، **إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي**، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد
هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997 ، ص ص 49،52

8-التغذية العكسية :يسمح هذا المبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية، والتي تتحقق في الوقت الملائم، تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع .[1]

إن الاستطلاع المستمر لرأي العملاء حول مستوى جودة المنتج، يوضح للمؤسسة مدى رضاهم عنها، فنتائج الاستطلاع والتقييم تعد معيارا للحكم على مدى نجاحها في تحقيق الرضا والسعادة لعملائها، كما تعتبر مصدرا للأفكار والاقتراحات التي يجب الاهتمام بها[2].

والجدير بالإشارة أن التغذية العكسية تمثل جزءا أساسيا من أجزاء النظام، والمتمثل في المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات، وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم

على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي، من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، العاملين وأصحاب الأموال، إضافة إلى المتطلبات الفنية.[3]

---

[1] فريد عبد الفتاح زين الدين: **تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة**، دار الكتب، القاهرة، 1997، ص 555.

[2] راتب السعود، "إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 18، العدد الثاني، دمشق، 2002، ص94.

[3] علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 34.

وتتطبق هذه المبادئ على أي مؤسسة بصورة عامة، حيث أنها تشكل في مجموعها العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من عمومية هذه المبادئ في معظم البرامج التي تعنى بتحسين الجودة، إلا أن مجرد تبنيها لا يضمن النجاح، لأنه إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح فإنها قد تتسبب في خلق نوع من الخلط والإرباك .وفي حين تبدو هذه الأسس بديهية، إلا أن العديد من المؤسسات وجدت صعوبة في تنفيذها، بسبب ما يتطلبه ذلك من جهد، واستغراق للوقت، وعدم تركيز في كثير من الأحيان على المحور الذي تدور حوله الجودة. ويعتقد بعض منتقدي الجودة أن مبادئها غارقة في الجانب النظري، وواسعة بحيث يصعب تنفيذها عمليا.

وجدير بالملاحظة أنه لا يمكن لطريقة بمفردها أن تحوي جميع مفاتيح النجاح للجودة، كما أنه لا توجد قاعدة ثابتة صالحة للتطبيق لكل حالات المؤسسة وثقافاتها، لذلك فإن نجاح أو فشل برامج إدارة الجودة الشاملة يتحقق عن طريق تظافر عوامل مختلفة، كثقافة المؤسسات التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الجودة الشاملة، والبنية التحتية المناسبة للجودة، ومدى استعداد النظام لتنفيذها[1].

---

[1] أحمد بن محمد ترجمة ،"الكلية الجودة إدارة في حاسمة تنفيذية جوانب" وآخرون، شين ديونج
الإدارة مجلة العبيدي،
ص ، 1999 أبريل، الرياض، العامة، الإدارة معهد الأول، العدد والثلاثون، التاسع المجلد **العامة،**
205، 206ص

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن فهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في حد ذاته يمثل أولى الخطوات الرئيسية في تحقيق الجودة، غير أن هذا الفهم يستلزم ترجمته إلى واقع من خلال مراحل يتم تحديدها من أجل التطبيق، ولا توجد مراحل للتطبيق متفق عليها بين الباحثين في هذا المجال، فعلى سبيل المثال:

- يرى **جوزيف جابلونسكي** (J. Jablonski) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمس مراحل :مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التقدير و التقويم، مرحلة التطبيق ومرحلة تبادل ونشر الخبرات.
- (H.Drummond) **درموند** يعتقد أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات يمكن أن يتم من خلال :التعرف على عناصر الجودة في المؤسسة، معرفة توقعات المستفيد، إيجاد نظام مساند قوي، ثم توفير التغذية العكسية عن سير برنامج التطبيق.
- يرى **جوزيف جوران** (J. Juran)أن تحسين الجودة يمكن أن يتم على ست مراحل تشمل :توضيح مدى الحاجة للتحسين، تحديد البنية الأساسية، تحديد مشاريع التحسين، تكوين فرق عمل للمشاريع، وتزويد هذه الفرق بالمصادر وتأهيلها بالتدريب ثم إيجاد نظام للتحكم والرقابة.[1]

---

[1] عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ديسمبر 1994 ، ص 427، 428 .

كما ان هنا ك تقسيم آخر وفقا لخمس مراحل أساسية نعرفها فيما يلي :

1-**المرحلة الصفرية :الإعداد:** الذي اعتمده **جابلونسكي** u1604 \u1575 (J.Jablonski) يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :[1]

-تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المؤسسة، وبيان التحديات التي تواجهها.

-تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساسا مهما من
أسس صياغة أهداف المؤسسة.

-تعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

-التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلا عن مساندتها لتطوير
أداء العاملين.

المرحلة الأولى :التخطيط: تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص192

باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.[1]

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها [2]:

–تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ونقاط الضعف.

–تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة، وذلك بهدف الاستعداد
لها مسبقا.

–صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح بين
خمسة إلى عشرة سنوات.

–وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة، أي النشاطات الرئيسية التي
تؤديها والأسواق المستهدفة.

–وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة بالإضافة إلى
وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.

---

[1] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد: إدارة **الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي**، دار العبيكان للطباعة والنشر
الرياض، 1997 ، ص: 85

[2] محفوظ أحمد ، إدارة جودة: **الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص ص. 216-215

–اختيار مدير الجودة في المؤسسة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة
الشاملة.

–تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق.

–دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.

–تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية
والبشرية المتاحة للمؤسسة.

المرحلة الثانية :التقدير والتقويم: تشمل هذه المرحلة أربع خطوات كما يلي :[1]

–**التقويم الذاتي** :تبدأ عملية التقويم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة المناخ المناسب للمديرين للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

–**التقدير التنظيمي** :تهدف عملية التقدير التنظيمي إلى توفير أداة ضرورية لفهم المؤسسة

---

[1] جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة،** الطبعة
الأولى، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة، 2002، ص ص 343، 344 .

وجميع العاملين فيها، حيث أنه من الضروري أن يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم

العوامل المتعددة، والتي يمكن أن تقود المؤسسة إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر.

-**دراسة العملاء** :تهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا العملاء، وعلى ما يقترحونه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات.

-**التغذية العكسية لتقييم التدريب** :تشكل التغذية العكسية المكتسبة من خلال تقييم التدريب

الخطوة الأخيرة لمرحلة التقويم، ويمكن الاستفادة منها في التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمديرين أعضاء فرق العمل، وآرائهم، واقتراحاتهم في

إمكانية تحسين الأداء.

المرحلة الثالثة :التطبيق: تحتوي هذه المرحلة على الخطوات التالية[1] :

-**اختيار المشرف على التدريب بالمؤسسة** :وهو يتمتع بالخبرة والمعرفة اللازمة بشؤون

وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالبا ما تتم دعوته من قبل هيئات خارجية متخصصة

في التدريب.

---

[1]) أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، عدد. 04 ، جامعة ورقلة، 2006، ص12

–**تدريب المديرين والمرؤوسين** :والذي يتضمن ما يلي:

–الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

–التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، ديناميكية

الجماعة، الاتصال، وحل المشاكل.

–**تشكيل فرق العمل** :ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات

وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تخص مجال الجودة.

–**التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية** :من أجل استخدام نتائج التحسين والتوسع في

.تطبيقها على مستوى المؤسسة ككل.[1]

المرحلة الرابعة :تبادل ونشر الخبرات:

إن إنجاز المراحل السابقة يزود المؤسسة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حددت والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق

العمل، وحتى هذه النقطة، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة، يجب دعوة الأطراف الأخرى في

---

[1] عبد الفتاح محمد سليمان: **الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد**، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 ، ص. 25 .

المؤسسة للمشاركة، وهذه الأطراف يمكن أن تشمل المؤسسات الفرعية ووحدات الأعمال الاستراتيجية، الفروع، الموردين، البائعين والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وتتم التوصية
بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المصداقية بواسطة المؤسسة الأم المطبقة لإدارة
الجودة الشاملة.[1]

ويلخص **جابلونسكي** (J. Jablonski)العلاقات بين المراحل المختلفة لتطبيق إدارة
الجودة الشاملة والفترة الزمنية اللازمة للتطبيق في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 العلاقات بين المراحل المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والفترة الزمنية
اللازمة للتطبيق .

[1] عبد الرحمن توفيق: "**الجودة الشاملة: الدليل المتكامل**"، إصدارات بميك، العدد 45 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص 66

المرحلة الصفرية: مرحلة الاعداد
العميل
اتخاذ قرار بالاستمرار
إعداد الرسالة
صياغة الرؤية
دراسة العميل
اختيار
التقويم الذاتي
المرحلة الأولى: التخطيط
توفير الخدمات الداعمة
الموافقة على الخطة وتخصيص الموارد اللازمة
التقدير التنظيمي
التقويم الذاتي
المرحلة الثانية : التقويم و التقدير
بدء عمل فريق العمل الأول
تقويمات التدريب
المرحلة الثالثة: التطبيق
قصة النجاح الأولى
الوقت
تعليق:
يشير إلى انسياب المعلومات وعلاقة الأولوية
يشير إلى انسياب علاقة التقويم و التقدير
المرحلة الرابعة: تبادل و نشر الخبرات
9-15 شهرا
عدة شهور قليلة

المصدر :جوزيف جابلونسكي، **مرجع سبق ذكره**، ص175.

يتضح من الشكل أن هناك أربعة أمور محددة يجب أن تراعى بالنسبة لهذه المراحل المختلفة نتعرض لها فيما يلي:[1]

–أن تتم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحل الاولى و فيها يجب أن توافق إدارة المؤسسة على الاستمرار في التطبيق، وأن توافق على تخصيص التمويل اللازم لإنجاز مرحلة التخطيط.

–أن تبدأ المرحلة الثالثة مباشرة بعد الموافقة على خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تخصيص الموارد اللازمة لذلك.

–أن تبدأ فرق العمل القليلة الأولى في مباشرة عملها بعد أن يتم توفير الخدمات الداعمة لها

–الخدمات الاستشارية و التدريب–.

–أن تبدأ المؤسسة في تخطيط جهودها لنشر وتبادل الخبرات و لكن بدون تنفيذ حتى تحقق

أولى قصص نجاحها.

وهناك أربعة أدوات تقويم محددة يجب استخدامها أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان نجاح التطبيق وهي :التقويم الذاتي، التقدير التنظيمي، دراسة العملاء وتقويمات التدريب.

[1] المرجع نفسه، ص ص 324 ،323

أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون[1]:

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تُعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذه قرار الشراء، فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية، فالزبون الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية لاسيما السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وإرشادهم إلى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً.

---

[1] Weeb, P. & Bryant, H: **"The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition",** Journal of Organizational Change Management, vol.6, no.4, 1993 P143

و

Martin, Harry, J:" **Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions"**, Human Relation, vol.42, NO.7, 1989,P80

أهداف الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة [1] [2] :

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها، والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة المؤسسة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في الشركة يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، بأنه يجب على إدارة المؤسسة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة، ويمكن تحديد اهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون افضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
- أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع، وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على اجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات، ووفقاً لاحتياجات المستهلك.

---

[1] Daft, R.L: **Organization Theory & Design**, 4th ed., New York: West Publishing Co, 2001, P184.

[2] Dimitriades, A. : **Empowerment in Total Quality Management : Academy of Management**, McGraw – Hill, New York, 2001, P**33.**

– السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.

– لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من سعى إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم"، إن تحقيق هذه المقولة والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال استراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء و الاستمرار والتطور .

كما تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة،
من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح
المتمثل بما يأتي:[1]

[1] Okland, John, Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu,
1992, P.9
- محفوظ جودة: **العلاقات العامة "مناهج وممارسات"**، دار زهران للطباعة والنشر، عمان 2001 ، 40 ص .
نزار عبد المجيد البراوري: "متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية رؤية مستقبلية"، مجلة المنصور، بغداد، المجلد الأول، العدد الأول، 2000 ، ص 32 .

- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.

– زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.

– زيادة الحصة السوقية .لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

- Ahmed, S, Hassan, M.H.& Devi, S.L**:" Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational An Emphasis on participatory Dimensions",** Dep.
of Mechanical Engineering, University of Malaya, Avaliable from, 2001, P.44.

5. الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:

يشترط رواد إدارة الجودة الشاملة جملة من الأساليب الداعمة لتطبيق مسعى إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وفق المبادئ المذكورة سابقا والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

1. علاقة العميل بالمورد :يقصد بعلاقة العميل بالمورد تلك الميزات التي ينبغي أن تسود وتجمع بين الأفراد والوحدات التنظيمية في المؤسسة، والتي يطلق عليها اسم علاقة العميل بالمورد الداخلي ومن جهة أخرى فإن العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها الخارجيين، تسمى علاقة عميل – مورد خارجي، بحيث تعتبر المؤسسة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والمورد سواء كان الأمر يتعلق بالعلاقة داخل المؤسسة أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي وهي وسيلة وطريقة تهدف إلى تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ويمكننا تحليل هذه العلاقات وفق ما يلي:

1-1-**العلاقة بين العميل والمورد الداخلي** :يعتبر كل فرد عميل ومورد في آن واحد داخل المؤسسة، حيث يستقبل أشياء من زميل له داخل المؤسسة تتمثل في معلومات أو أفكار أو بعض المعدات أو غيرها من الأشياء التي يتطلبها عمله، ويصبح بموجب هذه الوضعية عميلا وزميله موردا داخل هذه المؤسسة .وعندما يحدث العكس أي عندما هو يسلم هذه الأشياء إلى زميل أخر يتحول هو بدوره إلى مورد وزميله إلى عميل وهكذا.

1-2-**العلاقة بين العميل والمورد الخارجي** :وفي إطار هذه العلاقة تكون المؤسسة أمام حالتين اثنتين:

أ –الحالة الأولى :في هذه الحالة تكون المؤسسة هي المورد تجاه عملائها الخارجين وقد عرّفت جمعية التسويق الأمريكية العميل" على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع"، حيث يؤكد منهج إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الوفاء بحاجات ومتطلبات العملاء الخارجيين المستهدفين بصفة مستمرة وتحقيق تطلعاتهم بالشكل الذي يشعرهم بالرضا التام عن المؤسسة و منتجاتها و خدماتها وكسب ولائهم لها حتى يصعّب من اختراق المؤسسات المنافسة لاستقطابهم . ويتطلب ذلك من المؤسسة الحصول على المعلومات والمعطيات الكافية حول هؤلاء العملاء وباستمرار ضمن قاعدة معطيات قوية تمكنها من تحديد احتياجاتهم وتحقيق ما ينتظرونه منها، وتعتمد أساسا على الدراسات السوقية الدقيقة في هذا الشأن.

ب –الحالة الثانية :في هذه الحالة تكون المؤسسة هي العميل أمام مورديها الخارجيين، حيث إن المورد هو الذي يبيع للمؤسسات منتجاته وخدماته، إن وجود علاقة وثيقة بين المؤسسة ومورديها تؤدي إلى تحقيق منافع متعددة للطرفين، لذا ينبغي أن تبني علاقات متينة أساسها الثقة المتبادلة والود والمساعدات الفاعلة بين الطرفين.

<u>2–تكلفة الجودة :</u>إن تكلفة الجودة منهجية أساسية لإدارة الجودة الشاملة تم إحداثها من طرف جلال ستينيات القرن الماضي، فهي وسيلة لتحديد الفوائد العائدة من جراء تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتركز على أهمية العلاقة المكملة التي تربط بين الجودة و التكلفة، حيث ساهمت هذه الفكرة إلى حد كبير في التصدي للاعتقاد السائد أنداك والذي مفاده إن الجودة تكّلف كثيرا، على غرار ما أثبته الواقع في أن اللاجودة هي التي تضيع أموال المؤسسة

وتحمّلها تكاليف باهظة، أما الجودة فتجنبها الكثير من تلك الأعباء وتساهم في توفير تلك الأموال .وهذا أسلوب يدّعم بقوة ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة .ويبرز أهميتها.[1]

2-1-أقسام تكاليف الجودة :و يمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى أربعة أقسام رئيسية:[2]

أ -تكاليف الوقاية :وتشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء.

ب -تكاليف التقييم :وهى تلك التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل ومن أمثلتها فحص المواد والمعدات المشتراة وفحص كافة الأنشطة الخاصة بعملية الإنتاج، ثم فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل تسليمها للعميل.

ج -تكاليف الفشل الداخلي :وهي التكاليف المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات المعيبة.

د-تكاليف الفشل الخارجي :وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ومنها تكاليف شكاوي العمل والتحقيق فيها وما يتطلبه من وقت وجهد، تكاليف استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة تكاليف متعلقة بسمعة المؤسسة حيث أنها في مثل هده الأحوال تنفق جزء من مصداقيتها بين العملاء وما يمكن أن يؤثر دلك مستقبلا.

---

[1] أحمد محفوظ ، جودة: **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم، وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص 167

[2] [3]:Yochio Kondo: **La maîtrise de la qualité dans l'entreprise,** Econmica, Paris, 1997, pp121-122.

2-2-تخفيض التكاليف:من المبادئ الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة والمساهمة في زيادة أرباح المؤسسة ويساعد في تحقيق هذا المسعى انتشار الثقافة بين العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل، بالإضافة إلى التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعّال للعمليات والتدريب لكافة العاملين.

3-فرق العمل [1]:يمكن تعريف فرق العمل علي أنها" مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة"، وهو أسلوبا أساسيا ومحوريا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون فريق العمل فعّالا فإنه يجب أن يراعي الاعتبارات التالية:

أ -عدد أعضاء الفريق والذي يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أفراد، فكلما زاد عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات وكلما قل عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول فإن ذلك يقلل أيضا من فعالية الفريق لعدم تنوع وتعدد وجهات النظر.

ب -ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة وبوضوح.

ج -منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف التي انشات من اجله.

[1] محمد: حسن إبراهيم **نظم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المصانع،** شركة حسن إبراهيم للطباعة، القاهرة، 1995 ، ص ص 19، 20

د -ضرورة تشجيعها ومنحها حوافز مادية ومعنوية التي تساهم في تعزيز أداء أفرادها.

ه -يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية.

و -نظام للمعلومات يضمن تزويد الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف الذي اعد من اجله.

ي -ضرورة منح الفريق الاستقلالية في قراراته.

3-4-أسلوب استنباط الأفكار:

لقد طور هذا الأسلوب من طرف الأمريكي **أليكس أسبورن** **Branistorming** في الخمسينيات من القرن الماضي والذي يعرّف على أنه" أسلوب يستخدم في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير[1]."ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأدوات استعمالا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث تستعمل في اجتماعات فرق التحسين وحلقات الجودة وفي اجتماعات مجلس الجودة وغيرها.

3-5-المقارنة المرجعية:Benchmarking

[1] Michel Perigord: **Les parcours de la qualité démarches et outils**, AFNOR, Paris, 1993, p 64.

إن المقارنة المرجعية هي" عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع أداء مؤسسة أو مؤسسات أخرى مماثلة تنتج نفس السلعة أو تقدم نفس الخدمة.[1] "

وإجمالا هناك ثلاثة مستويات من المقارنة المرجعية :

-مقارنة مرجعية داخلية :وهي مقارنة أقسام وفروع نفس المؤسسة.

-مقارنة مرجعية خارجية :وهي مقارنة المؤسسة بمنافسيها.

-مقارنة مرجعية وظيفية :وهي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له، حيث تسعى بعض المؤسسات إلى أن تكون متميّزة بشكل بارز في أدائها وبالتالي فقد تجرى مقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تؤدي هذه الممارسة.

3-6-أسلوب التوقيت المناسب″: "J.I.T"

لقد نشأت هذه التقنية التي تعرف اختصار"J.I.T – in –time – just للسيارات في نهاية خمسينيات القرن الماضي في اليابان بعد تجربة بدأت وتطورت في شركة تويوتا"*Toyota* والتي تعرّف على أنها" مدخل منتظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بكلفة فاعلة، والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين".

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن مدخل "*J.I.T*" يهدف إلى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد والوقت وتسليم الكميات

---

[1] Mizuno Shegeru: **La maîtrise pleine et entière de la qualité**, Economica, Paris, 1990, p 82

المطلوبة ووفق المعايير والمكان والوقت المحدد والمتفق عليه وهو بالتالي أسلوبا قويا وداعما لترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة[1].

المكونات الأساسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

إن نقطة البداية لأي عملية تحسين للجودة ضمن منهجية إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتحديد لكل الأهداف والعمليات المطلوب تحسينها والأدوار والمسؤوليات والموارد والأدوات اللازمة لتحقيق ذلك وهذا ضمن برنامج محدد ومسطر ومتكامل الجوانب يتعاون الجميع على تنفيذه. ويعرّف البرنامج عموما على أنه" مجموعة من الأنشطة والفعاليات والإجراءات المترابطة التي يجري تنفيذها في توقيتات محدد وفي علاقات مخططة إما متزامنة أو متتابعة، ويتم في أثنائها استهلاك موارد وتطبيق تقنيات، كما يتولى مسؤوليتها أفراد يعملون في تناسق وبتوجيه من قيادة المؤسسة وصولا إلى أهداف مرغوبة ومحددة."

وبإسقاط هذه العناصر على مشروع إقامة برنامج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما، فإن الأمر يتم تحديد أهداف لإدارة الجودة الشاملة يصمم البرنامج لتحقيقها كضمان للتحسين المستمر، زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء عملائها...الخ.

2-يتم تخطيط أنشطة لإدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

---

[1] فائز غازي عبد اللطيف، رامي حكمت البياتي، فؤاد الحديثي: **الإدارة الصناعية في اليابان نظام الإنتاج الآني**، دار وائل للنشر، عمان، 2002 ، ص ص 3 -5

3-تخصص موارد مختلفة ومتنوعة تستخدم في ممارسة أنشطة إدارة الجودة الشاملة.

4-يتم إتباع تقنيات واستعمال أدوات لمزج الموارد وتشغيلها خلال الأنشطة للوصول إلى المخرجات المطلوبة.

5-إعداد أفراد من مستويات مهارة وخبرة متعددة، ومتوافقة مع متطلبات أداء الأنشطة وتطبيق التقنيات اللازمة لإدارة الجودة الشاملة.

6-تحديد التوقيت من حيث المدى الزمني اللازم لإعداد برنامج لإدارة الجودة الشاملة أي معنى ذلك تحديد توقيت أداء كل عملية أو نشاط وبيان متى تبدأ ومتى تنتهي في علاقاتها مع العمليات الأخرى.

7-وفي الأخير قيادة مسؤولة توجّه وتنسّيق مختلف عناصر البرنامج نحو التنفيذ السليم لأهدافه.

7. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم لهذا التطبيق وهذا يعني تغيير ثقافة المؤسسة وقيمّها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط وأساليب التسيير بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات تطبيق هذا المنهج الجديد.

حسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة تضم تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات صناعية كانت أم خدمية ومهما كان حجمها[1] :

1-دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث.

2-تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة :وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه.

3-التركيز على العميل :فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.

4-قياس الأداء :ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة.

5-الإدارة الفعّالة للموارد البشرية"*Deming*": يرتكز على فكرة العمل الجماعي إذ يدعو إلى إقامة نظام التدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.

---

[1] فريد عبد الفتاح زين الدين: **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مطبعة الجامعة المصرية، القاهرة، 1996 ، ص ص32.34،

6-التعليم والتدريب المستمر :وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

7-القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة :والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسّق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.

8-إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة :إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعّل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

9-تشكيل فرق عمل للجودة :والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.

8. نماذج الجودة الشاملة:[1]

أولا- نموذج إدوارد ديمنج:

يشتمل نموذج ديمنج على (14) مبدأ، يشكل مجموعها إطارا عاماً، يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

[1] (كل ما سيرد ذكره من مراجع في هذا العنصر هو مقتبس من النسخة الاصلية لكتاب غواري مليكة: **جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاستشفائية**، دار اليازوري، الأردن، عمان،2015).

– تبني المؤسسة لفلسفة جديدة يتم صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.

– تبني سياسية تطوير وتحسين التحدي والتنافس .

– تبني هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسئول و إحالته إلى رقابة وقائية.

– توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين .

– التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة.

– التوقف على استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم فقط .

– تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هنا مدرب ومكافح ومطور .

– الابتعاد عن فكرة سياسة (الغاية تبرر الوسيلة) الربح بأي وسيلة .

– إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم .

– السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين، وإحلال التعاون بينهم .

– التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي للعاملين .

– توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير الأمان وإبعاد شبح الخوف عنهم.

– إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يخدم تطبيق المبادئ السابقة[1].

ثانيا- نموذج أرفن:

نموذج أرفن لإدارة الجودة الشاملة يقترح أبعاداً تبين إستراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

– **الضغط الخارجي من أجل التغيير :** المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير.

– **إلتزام القيادة :** دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.

– **خيارات إستراتيجية:** سواء قصدت المؤسسة إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري، أو وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات عملية التغيير.

– **النهج التقويمي :** اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.

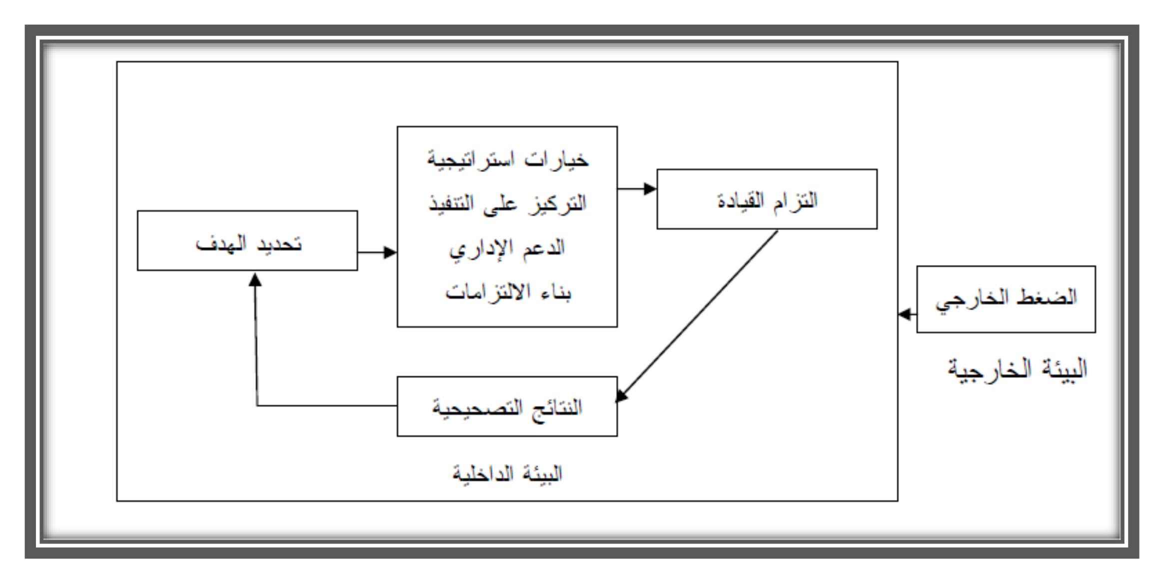
– **خصوصية الهدف :** الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.[1]

---

[1] رائد حسين الحجار :تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، **مجلة جامعة الأقصى**، غزة، ربيع الثاني 2004،مج8 ، ع 2 ، ص218 .

والشكل التالي يوضح هذا النموذج .

شكل رقم (2) نموذج أرفن



ثالثا- نموذج الجائزة الأوروبية للجودة:

يتضمن النموذج الأوروبي (9) عناصر، يمكن أن تنقسم هذه العناصر إلى مدخلات ومخرجات أو نواتج والشكل التالي يوضح هذا النموذج :

---

[1]- أحمد الخطيب :**الإدارة الجامعية" دراسات حديثة"**، عالم الكتاب الحديث، ط1 ،إربد، الأردن، 2006، ص158، ص 164

شكل رقم 4 نموذج الجائزة الأوروبية للجودة[1].

القيادة		عمليات ونظام الجودة		نتائج العمل
	إدارة الأفراد ٩ %		رضا الأفراد ٩ %	
القيادة ١٠ %	الاستراتيجية والتخطيط ٨ %	عمليات ونظام الجودة ١٤ %	رضا المستفيد ٢٠ %	نتائج العمل ١٥ %
	الموارد ٩ %		التأثير في المجتمع ٦ %	

ويؤكد بعض الباحثين على أن المؤسسة الخدمية يمكنها عرض خدمات استراتيجية في التدريب والتطوير والنصح والإعداد وتحليل المعلومات، وكذلك فإن النتائج الإدارية يجب أن تتواءم مع النتائج المالية (الشفافية في إدارة الأموال العامة)، ومع مظاهر النجاح أو الفشل في الوظائف التربوية، ومع الجودة في مخرجات الخدمات، ومع القدرة في الأداء المهني والاجتماعي .[2]

رابعا- نموذج أشوك ومتواني:

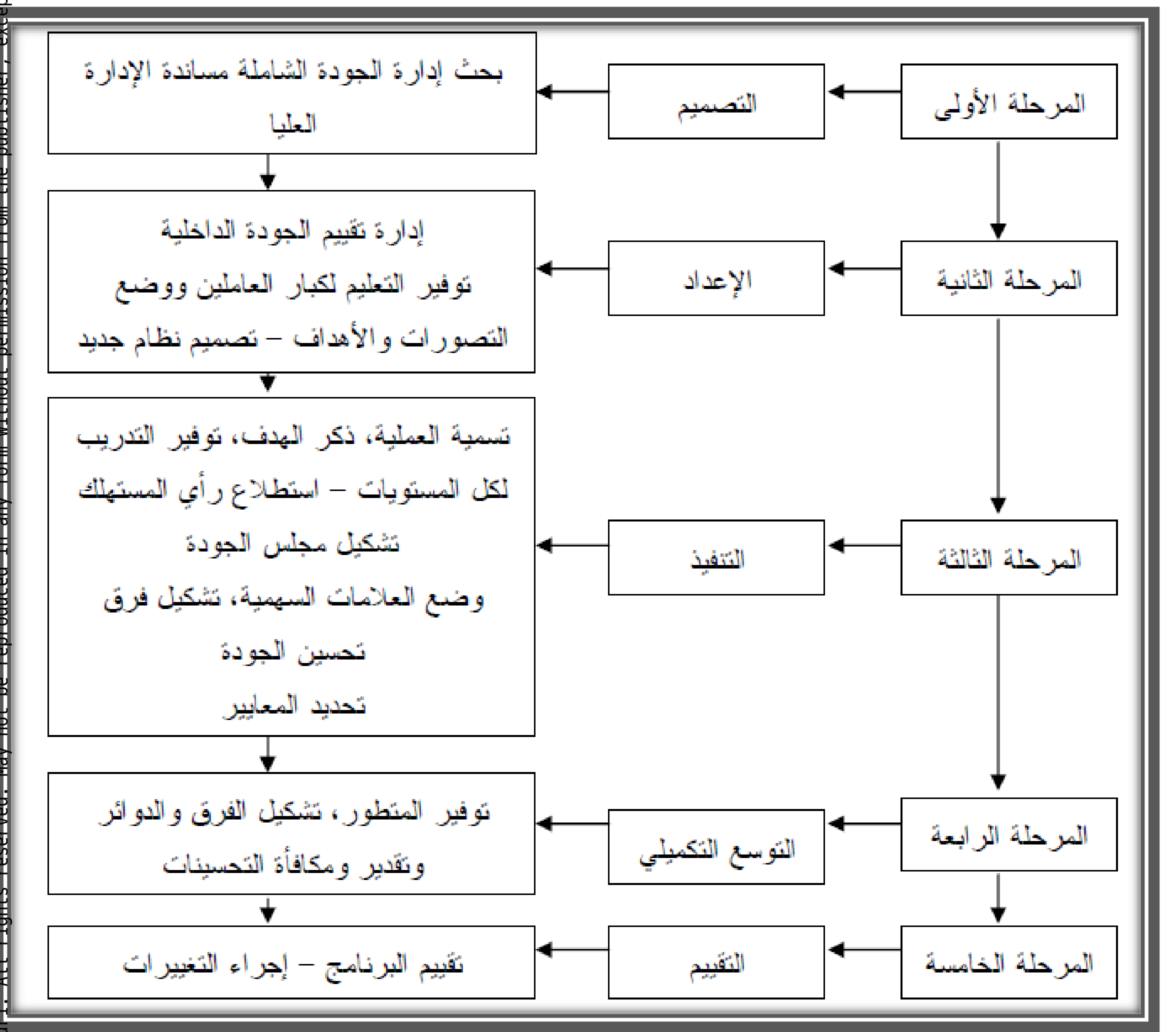
من التطبيقات الأكثر أهمية لإدارة الجودة الشاملة نموذج أشوك ومتواني، حيث يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل ، تعد كإطار

[1] - Boadu. G. Martin, Joseph, **Production and Operation Management an Applied Modern approach** , E Sonsinc, New York, 1999, P5

[2] - رائد حسين الحجار :**تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره، ص 219

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، والشكل التالي يوضح هذا النموذج .[1]

شكل رقم 6 نموذج أشوك ومتواني



[1] أحمد الخطيب ،رداح الخطيب :**إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**،عالم الكتب الحديث، ط 2، إربد، الأردن،2006 ، ص161.

خامسا- النموذج الدائري للجودة:

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، وحقق نجاحاً لدى الشركات التي طبقته، وتدور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج حول أن العميل هو الذي يضع ويوجه ويدير الخطة الرئيسية، لذلك نلاحظ أن المكونات الرئيسية لهذا النموذج تتمحور جميعها حول رضا العميل، من خلال إشباع حاجاته ورغباته، وهذه المكونات هي:

الأساليب والممارسات اليومية للإدارة :ويُقصد بها مجموعة الأساليب الإدارية التي تعمل على تفعيل أداء وحدة النشاط، ويتم ذلك من خلال طرح عدة تساؤلات موضحة في النموذج.

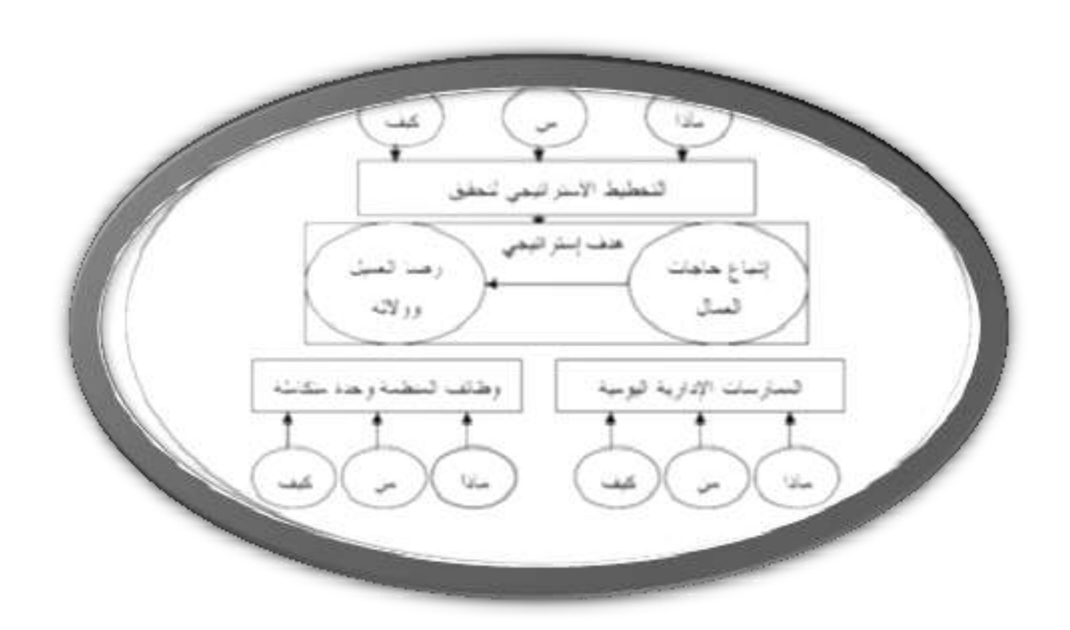
التخطيط الاستراتيجي : وهنا يكون المطلوب إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب بمعنى الحاجة إلى تطويرات جوهرية للمهمة الأساسية للمنظمة، وكذلك لأغراضها العامة، وبالتالي لأهدافها التفصيلية، وذلك عبر توحيد كافة أنشطة المؤسسة وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية.

الإدارة التكاملية لوظائف المشروع :حيث تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق التكامل الأفقي لكافة أنشطة ووظائف المنظمة، وذلك عبر النظر في أجزاء المنظمة على أنها كل متكامل.

ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم(7) النموذج الدائري للجودة[1]

[1]- برهان الدين حسين السامرائي: **دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة-** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون بلد،2012،ص ص 70-71.



سادسا- نموذج بالدريج:

مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية جائزة باسمه، تُمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجه، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات

المتنافسة، باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000) نقطة، تتوزع هذه النقاط على (7) مجالات رئيسية وهي : [1]

القيادة : وتضم كفاءة القيادة التنفيذية، ومدى اهتمام القيادة بالجودة، وكفاءة إدارة الجودة، وتحقيق المسئولية الشاملة للجودة.

المعلومات وتحليلها : وتضم نطاق إدارة جودة المعلومات، والمعلومات المتعلقة بالمعايير، وتحليل معلومات وبيانات الجودة.

التخطيط الاستراتيجي : وتضم عملية التخطيط للجودة، وتحديد أهداف الجودة.

استخدام الموارد البشرية : وتضم إدارة الموارد البشرية، وسياسة إدماج العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة، واحترام العاملين وتقدير أدائهم،ومستوى الروح المعنوية لديهم.

تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات: وتضم جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة، وعملية الرقابة على الجودة، وعملية التحسين المستمر للجودة، وتقييم الجودة، والتوثيق.

نتائج الجودة : وتضم نتائج مستوى جودة السلعة وجودة العمليات، ونتائج جودة الممول.

رضا العميل : وتضم تقريرا لمتطلبات وتوقعات العميل، وإدارة العلاقة مع العميل، ومعايير خدمة العميل، وحل الشكاوي، وتحديد مستوى رضا العميل.

---

[1] رائد حسين الحجار :**تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره، ص221

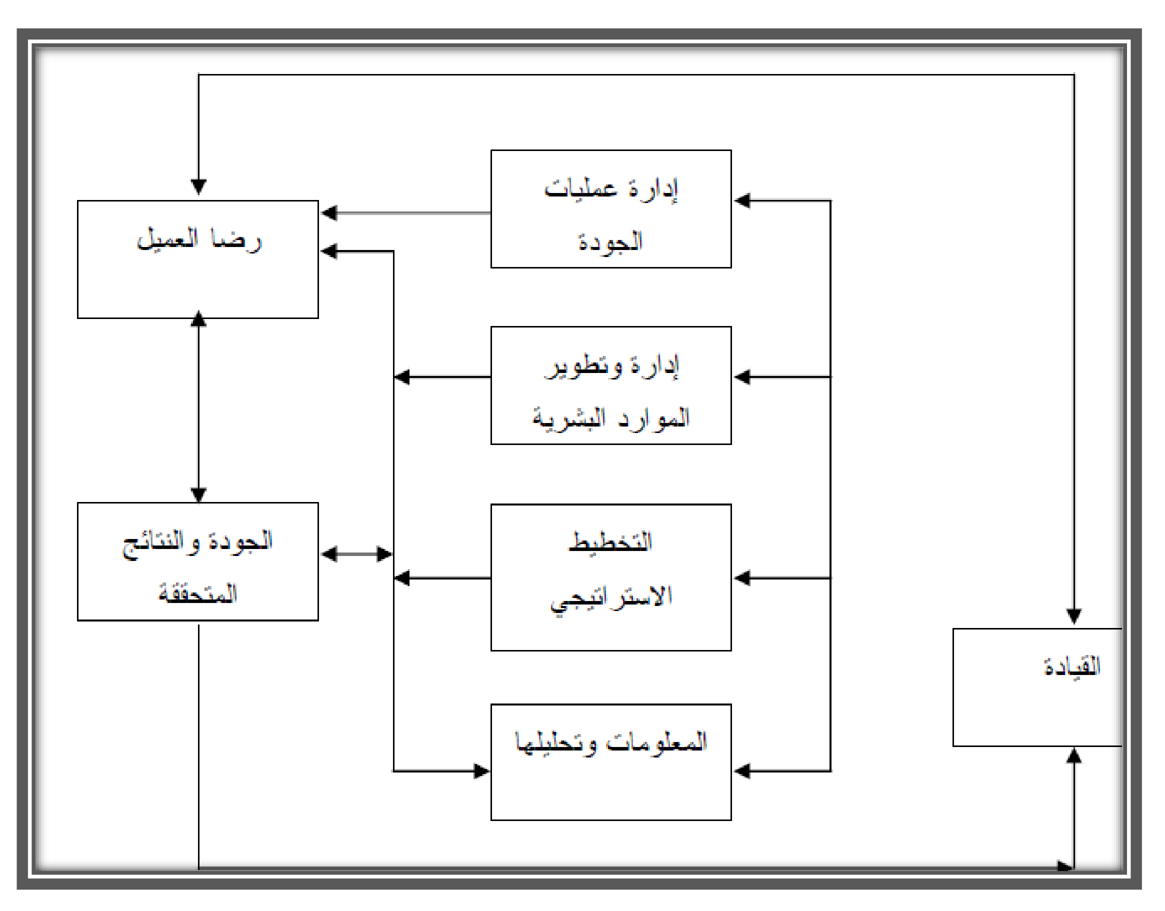
وتتوزع النقاط على النحو الآتي :[1]

المجـــال	عـدد النقـاط
القيادة	100
المعلومات وتحليلها	7
تخطيط إستراتيجية الجودة	60
استخدام الموارد البشرية	150
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	140
نتائج الجودة180	180
رضا العميل	300
المجموع	1000

والشكل الآتي يوضح هذا النموذج .

شكل رقم (8) نموذج بالدريج[2]

[1] أحمد الخطيب ،رداح الخطيب :**إدارة الجودة الشاملة" تطبيقات تربوية**، ط 2،عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006،ص 37.
[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي :**إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن،2005، ص 74.


إدارة عمليات الجودة
رضا العميل
إدارة وتطوير الموارد البشرية
الجودة و النتائج المتحققة
التخطيط الاستراتيجي
القيادة
المعلومات وتحليلها

الفصل الثالث: خدمات الرعاية الصحية.

ملاحظـــــة : محتـــوى هـــذا الفصـــل منقـــول عـــن النســـخة الأصـــلية للكتـــاب التالي:

غـــواري مليكـــة: **جـــودة خـــدمات الرعايـــة الصـــحية فـــي المؤسســـات الاستشفائية**، دار اليازوري، الأردن، عمان،2015.

مفهوم خدمات الرعاية الصحية:

أ- تعريف الخدمات الصحية:

– "هي مجموعة من المنافع الصحية التي يحصل عليها المستفيد مقابل دفع ثمن معين، وباستخدام سلع مساعدة، ولكن لا حول ملكية السلع إلى المستفيد من الخدمة"، فمثلا إجراء عملية جراحية وإيواء المريض بالمشفى بهدف الحصول على العلاج والرعاية الصحية الضرورية للشفاء من مرضه تتطلب دفع ثمن الخدمة، ولا يمكنه امتلاك أدوات الجراحة أو السرير أو أي سلعة في المستشفى عند مغادرته[1].

– "هي النشاط الذي يقدم للمنتفعين،والتي تهدف إلى إشباع رغبات وحاجات المستهلك النهائي، حيث لا ترتبط ببيع سلعة أو خدمة"[2].

– "هي مزيج متكامل من العناصر الملموسة وغير الملموسة،والتي تحقق إشباعا ورضا

[1]- ردينة عثمان يوسف:**التسويق الصحي والإجتماعي**،دار المناهج،دط،عمان،الأردن،2008،ص98.
[2]فوزي شعبان مذكور:**تسويق الخدمات الصحية**،إيتراك للنشر والتوزيع،دط،مصر،1998،ص 97.

معينا للمستفيد"[1].

ب- مفهوم الرعاية الصحية: Health care

مجموعة الخدمات الطبية والوقائية المقدمة لكافة أفراد المجتمع بهدف رفع مستوى الصحة للمواطنين ومنع انتشار الأمراض والأوبئة، وعلى أن تشمل كافة الخدمات التي تساعد بالنهوض بالمستوى الصحي، ومن هذه الخدمات التربية الصحية، والماء الصالح للشرب والتغذية، والتطعيم، وصحة الأم والطفل، وتوفير الأدوية والعلاجات، الخ...[2]

2. أنواع الخدمات الصحية:

تصنف خدما الرعاية الصحية إلى ثلاثة أنواع:

1.2- خدمات الصحة العامة: موجهة نحو خدمة المجتمع، تهدف إلى حماية صحة أفراد المجتمع والارتقاء بها، وتتولى في العادة الدولة تقديم هذه الخدمات، وتشمل الآتي:

أ- خدمات الصحة العمومية:

- مكافحة الأمراض المعدية والقضاء عليها.
- الإشراف المباشر على حماية الأمومة والطفولة،مع التركيز على برامج التحصين.
- التثقيف الصحي وتوعية الأفراد بالمشكلات الصحية،وكيفية الاستفادة المثلى من

[1] عبد المهدي بوعانة:**إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية-مفاهيم نظريات وأساسيات في الإدارة الصحية**،دار حامد، ط1، عمان، الأردن،2004،ص26.
[2] - فريحات حكمت:**مبادئ الصحة العامة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1988، ص 103.

برامج الخدمات الصحية.

- الإحصاءات الحيوية والصحية، والأبحاث العلمية في المجال الصحي.

- القيام بالفحوص المخبرية ذات الصلة بميدان الصحة العامة.

- وضع التشريعات واللوائح التنظيمية والسياسات والاستراتيجيات التي تكفل الحفاظ على الصحة والرفاهية.

ب- خدمات الارتقاء بالصحة:

وهي خدمات موجهة نحو بناء سلوكيات ضحية ايجابية لدى الأفراد وخاصة في ما يتعلق بأهمية الغذاء الصحي المتوازن وممارسة الرياضة،أي التركيز على العوامل غير الطبية لحفظ صحة الأفراد،كما تشمل أيضا النظافة الشخصية للفرد وصحة البيئة المنزلية....الخ[1].

2.2- خدمات الصحة البيئية:

هي خدمات موجهة نحو توفير البيئة_الصحية السليمة للأفراد،تهتم بشكل رئيسي بقضايا التلوث البيئي والأمن وقضايا الإسكان والمسكن الصحي،بالإضافة إلى مراقبة الجوانب المهمة في صحة البيئة،كسلامة الهواء،الغذاء،مكافحة الحشرات والقوارض الضارة،والتخلص من النفايات،ومعالجة مياه الصرف الصحي والسيطرة على المواد المشعة الخطرة،...الخ[2].

---

[1]فاطمة الزهراء تيلاني:**التمثيل العمالي،النزاعات وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظومة الصحية الجزائرية**،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة2 ،الجزائر،2013،ص115

[2]المرجع نفسه،ص ص115-116.

3.2- خدمات الصحة الشخصية:

يقصد بها تلك الخدمات التي تقدم للفرد من قبل جميع المعنيين بتقديم الخدمات الصحية، وهي أنواع:

أ- خدمات الصحة العلاجية:

وتشمل:

- خدمات الرعاية الخارجية:

وهي خدمات صحية لا تشمل أي رعاية إوائية للمستفيدين تقدم في العيادات الخاصة والمستوصفات وغيرها من مراكز العلاج الطبي،...

- خدمات الرعاية الداخلية:

هي الخدمات الصحية الإيوائية أو الاستشفائية التي تقدم للمرضى الذين تقتضي حالتهم الصحية الإقامة بالمستشفى لمدة لا تتجاوز 30 يوما،حيث تقدم على عدة مستويات كالآتي:

1- خدمات الرعاية الأولية:

تشمل معالجة الأمراض الشائعة وإصابات الحوادث والإسعافات الأولية،يعمل على تقديمها الأطباء العاملين.هذا النوع من الخدمات يتميز بكونه يشمل جميع الأفراد ومختلف المناطق الجغرافية، وعلى جميع الفترات الزمنية، إضافة إلى استمرارية الخدمات وملاءمتها لكافة المتغيرات البيئية وإمكانية الوصول إليها.

2- خدمات الرعاية الثانوية:

شمل تخصصات طبية رئيسية تقدم في المستشفيات من طرف الأطباء الأخصائيين،سواء بالعلاج المكثف أو التدخلات الجراحية.

3- خدمات الرعاية الثالثية أو التخصصية:

هـي خـدمات غايـة فـي التخصـص والتطـور، يجـرى تقـديمها مـن خـلال المراكـز والمستشـفيات المخصصـة، تتميـز بالتكلفـة العاليـة والحاجـة إلـى مـوارد بشـرية تتميـز بالكفاءة والخبرة.

ب- خدمات الصحة الوقائية:

هي خدمات محددة ومباشرة، يجرى تطبيقها لحماية الأفراد من مرض معين، مثلا حملات التطعيم، وخدمات التشخيص المبكر لبعض الأمراض، الخ...

ج- خدمات إعادة التأهيل والرعاية الصحية طويلة الأمد:

تشمل إعادة تأهيل المرضـى بأمراض مزمنة،ومصـابي الحوادث،ويتطلب ذلك فترة زمنية طويلة،تقدم هذه الخدمات من خلال مراكز التأهيل المخصصة ووحدات الرعاية الحقة بالمستشفيات[1].

3. أسس الرعاية الصحية:

1.3 الكفاية الكمية:

تعنـــي تـــوفير خـــدمات الرعايـــة الصـــحية بعـــدد أو كـــم يـــتلاءم وعـــدد السكان،وتشمل:توفير عدد كاف من الموارد البشرية الطبية من أطباء وممرضين،وفنيي مختبرات،ومساعدين،إضـافة إلـى المؤسسـات الطبيـة بمختلـف أنواعهـا سـواء كانـت مستشـفيات ومختبـرات،أو صيدليات،الخ...،شـريطة أن تكون عدالـة فـي توزيعها علـى مختلـف المناطق،إضـافة إلى توفرها في جميع الأوقات،هذا إضـافة إلـى توفير أسـاليب ووسـائل التثقيـف الصـحي بين أفراد المجتمـع. كمـا يجب وضـع النظم الماليـة والإدارية

[1] المرجع نفسه،ص ص116-117.

الكفيلة بتوفير الخدمات التي تكفل للفرد الحصول عليها، والسعي للتامين الطبي الشامل لكافة المواطنين.

3-2 الكفاية النوعية:

تشمل توفير ظروف رفيعة المستوى للعمل الطبي،وهذا يشمل وضع معايير وأسس تحدد المستوى المطلوب توفيره في كل من أعضاء الفريق الطبي والمعدات والأجهزة،ووسائل التشخيص والعلاج،ويجب أن تقوم لجنة عليا من ذوي الاختصاص والخبرة والدراية في مجال الرعاية الصحية، إضافة إلى رفع كفاءة أداء وحسن تدريب أعضاء الفريق الطبي سواء في القطاع العام أو الخاص،وقديم التسهيلات المالية والإدارية والفنية لجميع العاملين بقطاع الخدمات الصحية،هذا إضافة إلى العمل على دمج الخدمات الصحية العلاجية والوقائية،من اجل الحرص على اكتمال سلامة الفرد من النواحي الجسمية والعقلية،علاوة على مكافحة الأمراض وعلاجها[1].

4. عناصر تقديم خدمات الرعاية الصحية:

العنصر الأول: القوى البشرية المتخصصة:يتطلب ذلك وجود أفراد متخصصين في كافة المجالات الطبية، كالأطباء العامين والأخصائيين، واستشاريين في جميع مجالات الطب، إضافة إلى الكوادر الطبية والتمريضية المساعدة، بما فيها الصيدليات والمختبرات والأشعة والتخدير والإنعاش...إلخ.إضافة إلى القوى البشرية الإدارية والمحاسبين والعاملين في مجال الصيانة والخدمات، حيث تعتبر الخدمة الطبية عمل جماعي متكامل[2].

[1]طلعت ابراهيم الدمرداش:**اقتصاديات الخدمات الصحية**،مكتبة القدس،دط،مصر،2006،ص93.
[2]محمود صلاح ذياب:**إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة**،دار الفكر،دط،عمان،الأردن،2009،ص117.

العنصر الثـاني: المرضـى والمـراجعين والمـواطنين: هم جميع المستفيدين من الخدمة الطبية،وحاجاتهم من الصعب تلبيتها بشكل تام،ولكن الأمر يتطلب تلبية أكبر قدر ممكن منها،وبتنوع هذه الحاجات تتنوع المستويات الخاصة بالرعاية الصحية[1].

العنصر الثالث: المبـاني والأراضـي المستخدمة:يشمل ذلك العيادات والمراكز الطبية والمستوصفات والمستشفيات والصيدليات والمختبرات،ولا بد أن تكون مصممة يساعد على تقديم خدمات الرعاية الصحية.

العنصر الرابع: الأجهزة والمعدات والآلات:توفيرها يساعد على تشخيص الأمراض وعلاجها، وتساهم في جودة الخدمات الطبية المقدمة، وتسعى المؤسسات الطبية إلى امتلاك المعدات والأدوات الطبية بأحدث التكنولوجيات، رغبة منها في زيادة قدرتها التنافسية[2].

العنصر الخامس:المستهلكات الطبية وغير الطبية الأخرى:توفيرها بالكمية والنوعية المناسبة تساعد في زيادة مستوى الخدمة الصحية المقدمة، وهذه المستهلكات تعتبر مؤشرا هاما لمدى اهتمام إدارة المستشفى برفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة.

العنصر السادس:المعلومات والتنظيم:يتضمن التنظيم التنسيق بين مختلف الأقسام الطبية المختلفة،وترتبط المعلومات بالتنظيم الجيد والسياسات والإجراءات المتبعة في تقديم خدمات الرعاية الصحية ،ومدى مدى تسهيل الإجراءات والخطوات لتلقي المريض العلاج في الوقت والمكان المناسبين.

[1] المرجع نفسه،ص179.
[2] -محمود صلاح ذياب:**ادارة خدمات الرعاية الصحية**،مرجع سبق ذكره،ص ص175-176.

العنصر السابع:الإدارة واتخاذ القرارات:نجاح المؤسسة الصحية لابد أن يتم دون وجود إدارة قادرة على التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة،وان تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الظروف المتوفرة والسائدة داخل المؤسسة وخارجها،وبالتالي فإن عمليات التنظيم وتوفير الكوادر الطبية والتمريضية والطبية المساندة المتخصصة ذات الخبرة والمهارة تتطلب إدارة جيدة وقادرة على ممارسة وظائفها الإدارية بشكل سليم ودقيق ولها القدرة على اتخاذ القرارات[1].

5. العرض والطلب على خدمات الرعاية الصحية:

1.5- العرض على خدمات الرعاية الصحية:

إن الهدف الأساسي الذي يصبو لتحقيقه معظم عارضي خدمات الرعاية الصحية هو تحقيق اكبر قدر من الربح،لكن هذا لا ينطبق عليهم جميعهم،فهناك أهداف أخرى علاوة على الربح هي احتلال نسبة معينة من السوق،والبقاء في المنافسة وعدم الخروج من السوق،أو الرغبة في تحقيق طلبات طبقات اجتماعية منخفضة الدخل مثلا،أو مجموعة من السكان يقطنون منطقة جغرافية معينة،وهذه الأهداف تحقق من خلال فترة زمنية معينة،ويبقى مفهوم الزمن وعنصر الخطر يختلف من عارض أو منتج خدمات الرعاية الصحية إلى آخر،وتجدر الإشارة إلى انه في معظم نظم خدمات الرعاية الصحية يكون العرض على قدر كبير من التنظيم،وهو لا يستجيب لقوى السوق بنفس طريقة عرض السلع الاستهلاكية[2].

---

[1] طلال الأحمدي:**إدارة الرعاية الصحية**،مركز البحوث العربية السعودية،دط،السعودية،2004،ص ص115،119.

[2] طلعت الدمرداش، **اقتصاديات الخدمات الصحية** ،مرجع سبق ذكره،ص105.

2.5- الطلب على خدمات الرعاية الصحية:

ان خدمات الرعاية الصحية لا تطلب لذاتها،وإنما لرغبة الأفراد في الاحتفاظ بمستوى صحي جيد،أو رغبتهم في تحسين مستوى صحتهم.ويعرف الاقتصاديون الطلب على خدمات الرعاية الصحية في شراء سلعة معينة اوخدمة،والي تساندها القوة الشرائية اللازمة،ولكن الصحة ليست سلعة اقتصادية كغيرها من السلع إذا كان العرض الطبي في وقت ما يعرف تناقصا،فالطلب على خدمات الرعاية الصحية لا يتماشى والعرض،وبصفة عامة يتم تحليل سلوك المنتجين في النظرية الاقتصادية الجزئية في إطار مجموعة من الافتراضات تمكن من تبسيط نموذج التحليل،ويخضع نموذج تحليل سلوك مستهلكي خدمات الرعاية الصحية لنفس الافتراضات في مجال الخدمات الصحية،نجد خدمات عديدة متكاملة بطبيعتها،إذ أن زيادة عدد العمليات الجراحية مثلا سيرتبط بزيادة الطلب على أسرة المستشفيات،وخدمات الإقامة المرتبطة بها،كالأدوية،هيئة التمريض،الموارد المستهلكة كمواد التعقيم والقفازات،...الخ.[1]

6- اقتصاديات خدمات الرعاية الصحية وتمويلها:

6-1 اقتصاديات خدمات الرعاية الصحية:

للصحة خصائص اقتصادية لا بد من وضعها بعين الاعتبار ودراستها قبل وضع أي خطة وإستراتيجية للتسويق الصحي،لذلك فان علم الاقتصاد يهتم بدراسة طريقة تحديد الاختيارات بشان أفضل استخدام ممكن للموارد النادرة،لإشباع حاجات متنوعة وغير محدودة.

وتتمثل المشكلة الأساسية التي تواجه مستهلكي الخدمة الصحية ومقدميها،في انه

---

[1] أيمن مزاهرة:**الصحة والسلامة العامة**،دار الشروق،ط1،عمان،الأردن،2000،ص ص78-79.

بينما تكون الحاجات الإنسانية غير محدودة،فان عرض الموارد المتاحة لإشباع هذه الحاجات يكون محدودا،وهذا يعني انه يجب أن تكون هناك اختيارات يقوم بها المستهلكون،أو من يمثلهم بشان الخدمات التي يشترونها من دخولهم المحدودة،وهناك اختيارات يقوم بها المنتجون بشان الخدمات والسلع التي يشترونها من دخولهم المحدودة،كما أن وهناك اختيارات يقوم بها المنتجون بشان الخدمات والسلع التي سيعرضونها بمواردهم المحدودة،وتصبح المعضلة صعبة إذا لم تأخذ في عين الاعتبار حاجة المستهلكين لتخطيط حاجاتهم المحتملة في المستقبل،وحاجة المنتجين إلى تخطيط كيفية تلبية هذه الحاجيات عندما تظهر[1].

2.6. تمويل خدمات الرعاية الصحية:

1.6- مصادر تمويل خدمات الرعاية الصحية:

1.6-1 مصادر التمويل العمومية: نجد هذا المصدر في كل المنظومات الصحية العالمية، والاختلاف يكمن في نسبة مساهمة الدولة في التمويل.

1.6-2مصادر التمويل الخاصة: هناك مصدرين خاصين بالتمويل الخاص:

أ- التمويل الذي مصدره مؤسسات خاصة أو عامة،تسعى إلى إنشاء مراكز صحية من اجل تقريب الخدمات الصحية من عمالها من جهة،ومن جهة أخرى التحكم في النفقات التي كانت تعطى لمصادر أخرى من خارج المؤسسة من اجل تسييرها(مؤسسات

[1]عائشة عتيق:**جودة المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-**،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد،الجزائر،2012،ص44.

التامين مثلا).

ب- التمويل الذي مصدره تسديد المستهلكين للخدمات الصحية من مصادرهم المالية الخاصة، يمكن لهذا التسديد أن يكون كليا أو جزئيا مقابل الخدمة المقدمة.

3-1.6 التأمينات:هذا المصدر يوجد في معظم المنظومات الصحية في العالم وهو ينقسم إلى قسمين:

أ- أنظمة تامين غير هادفة للربح.

ب- أنظمة تامين هادفة للربح.

4-1.6 مصادر التمويل الخارجية:هذه المصادر تأتي من المساعدات الخارجية، على شكل هبات أو قروض لقطاع الصحة من طرف المنظمة العالمية للصحة، أو البنك العالمي للإنشاء والتعمير، أو غيرهما.

2.6- طرق تمويل خدمات الرعاية الصحية:

1-2.6 الاحتياطي الحر(التامين الحر): هنا نجد الأشخاص لهم الحرية في اكتساب عقد تامين أو الانخراط في صندوق الضمان الاجتماعي، ونجد هذا النمط في اغلب دول العالم الثالث.

2-2.6 التامين الإلزامي:هنا تطغى صفة الإلزامية في الاشتراك في صندوق الضمان الاجتماعي، هذا الاشتراك إما أن يكون مسددا من طرف العامل نفسه، أو من طرف المستخدم، أو تناسبا بين العامل ورب العمل.هذا التامين يسمح للفرد المكتتب

وعائلته من تلقي العلاجات اللازمة في الهياكل الصحية المنصوص عليها في العقد[1].

2.6-3 التامين العام: يتميز هذا النمط بالإلزامية في الاشتراك، كالتامين المرضي الإلزامي، يسدد هذا الاشتراك من طرف المشتركين في الضمان الاجتماعي، والصناديق التابعة له(عمال القطاع العام، الخاص، الحرفيين...)،لكن الاختلاف بين هذا النمط والتامين المرضي الإلزامي يكمن في أحقية كل السكان في الحصول على الخدمات الصحية المطلوبة سواء كانوا مشتركين في الضمان الاجتماعي اوغيرمشتركين(البطالين،المسنين،...)،وهذا النمط سائد في الجزائر.

2.6-4 التامين ضمن الخدمة الصحية الوطنية: يتميز هذا النمط بكونه نمط تمويل اجتماعي من جهة،وجامع كل أفراد المجتمع من جهة أخرى، الاختلاف عن نمط التامين الشامل يكمن في أن مصادر التمويل مختلفة في النمط السابق،بينما في هذه الطريقة نجد أن مصدر التمويل واحد،إضافة إلى أن مقدم العلاج في هذا النمط هو الممول نفسه[2].

7. النوعية في الخدمات الصحية:

تختلف النوعية في الخدمات الصحية نظرا لكونها عملية غاية في التعقيد، حيث أنها حسب:

- **المريض:** هي كل ما يوفره المستشفى من معالجة تتسم بالعطف والاحترام.

[1] نصر الدين عيساوي:**مراقبة التكاليف في مؤسسة استشفائية-دراسة حالة مستشفى حي البير بقسنطينة-**،مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2،الجزائر،2005،ص ص106،108.

[2] المرجع نفسه،ص ص 108-109.

- الطبيـــب: وضـع المعـارف والعلـوم الأكثـر تقـدما، والمهـارات الطبيـة فـي خدمـة المريض.

- المالكين:الحصول على أحسن العاملين وأفضل التسهيلات لتقديم خدمة للزبائن.

- إدارة المستشفى:تحقيق الكفاءة في خدمة تقديم الخدمة.

ويمكن تعريف النوعية في الخدمة الصحية على أنها"التطابق مع المواصفات،أو الملائمة مع الغرض"،وعلى العموم فان أي تعريف للنوعية في الخدمات الصحية لابد أن يتوافق مع الأبعاد التالية:

- المطابقـة مـع المواصـفات: حيث أن المريض يتوقع أن تكون الخدمة الصحية التـي يشـتريها تـوازي أو تزيـد فـي مسـتوى الأداء، عـن مـا تـم الإعـلان عمـه مـن قبـل منتجها[1].

- القيمـة:هـي مقدار ما يدفعه المريض من سعر يعبر عنـه بنقـود، مقابـل الحصـول على الخدمة الصحية التي يرغبها.

- المواءمـة مـع الاسـتخدام:هـي التوافق بين الأداء المحقق من الخدمة الصـحية والغرض الذي صمم لها أصلا، وهذا التوافق يتمثل بالمظهر، النمطية، المهارة، والقدرة التي يتميز بها منتج الخدمة.

- الدعم:وهو مقدار الدعم الذي توليه المنظمة الصحية (المستشفى)، لمستوى النوعية

---

[1]ثامر ياسر البكري:**تسويق الخدمات الصحية**،دار اليازوري،دط،الإسكندرية،2005،ص197.

المقدمة في الخدمة الصحية للمرضى، وما يعقب ذلك من رأي أو تصور، مع محاولتها الحفاظ على ذلك المستوى من النوعية، إن لم تكن تسعى للارتقاء به لما هو أفضل.

– **التأثير السيكولوجي أو النفسي:** كثير من المرضى يقيمون الخدمة الصحية على أساس التأثير النفسي الذي يمكن أن تخلقه فيهم،ومعبر عنه بأشكال عدة منها: الصورة الموجبة المرسومة في ذهن المريض عن الخدمة الصحية،رد الفعل المحقق من طرف مقدم الخدمة لتقديم ما هو أفضل،اللطف والأدب في تقديم الخدمة الصحية،...الخ[1].

8. علاقة الخدمة الاجتماعية بالرعاية الصحية:

من خلال تعريف الصحة الوارد في هيئة الصحة العالمية،يتبين لنا أن الناحية الاجتماعية مكون أساسي في تعريف الصحة،ولا يمكن للعاملين في الصحة العامة أن يحققوا السلامة والكفاية للفرد والجماعة دون دراسة الأوجه الاجتماعية لحياة الإنسان والارتقاء بها كهدف أساسي إلى جانب النواحي النفسية والبدنية،وعلى ذلك أصبحت الخدمة الاجتماعية تمثل جزءا هاما من أعمال الرعاية الصحية بعد أن تأكد أن الكثير من الأمراض العضوية لها علاقة بالناحية الاجتماعية والنفسية للإنسان،بل قد تكون هي السبب الرئيسي وراء تأخر شفاء المريض.لذلك تهدف الخدمة الاجتماعية إلى تقريب وجها النظر بين الطبيب والمريض لصالح الشخص المريض،مما يؤدي إلى الشفاء في اقرب وقت ممكن ،وحتى يعود المريض إلى حياته العادية في أحسن حال[2].

---

[1] المرجع نفسه،ص198.

[2] ليلى حسن بدر:**أصول التربية الصحية والصحة العامة**،د ناشر،ط2،د بلد،1988،ص ص19-20.

والخدمة الاجتماعية دورها الوقائي أيضا عن طريق نشر الوعي الصحي بهدف الوقاية من المرض وتجنب انتكاسه أو سريان عدواه لباقي أفراد المجتمع،ويتطلب ذلك من الأخصائي الاجتماعي الإلمام بالأمراض،وكيفية تشخيصها وطرق علاجها دون التدخل في اختصاص الطبيب،كما يتطلب ذلك معرفة المؤسسات الاجتماعية التي تقدم خدمات للمرضى،كدور النقاهة ومؤسسا التأهيل المهني و مؤسسات الرعاية الاجتماعية،والعمل على الربط بينها وبين المؤسسات الطبية حتى يستفيد الشخص المريض من الخدمات الطبية المقدمة له[1].

9. أهمية خدمات الرعاية الصحية للفرد والمجتمع:

يمكن إدراجها في النقاط التالية:

أ- فردية: أي يستفيد منها شخص واحد دون أن تكون له علاقة بأية جهة أو مِؤسسة أو نظام معين،كأن يتوجه شخص مريض إلى احدي العيادات ويحصل على المعالجة الطبية.

ب- جماعية أو منظمة: يستفيد منها عدد من الأفراد ينتمون إلى مؤسسة واحدة أو نظام واحد وفق إجراءات وقواعد محددة ،مثل الخدمات الطبية التي تقدمها الشركات والمؤسسات لعمالها وموظفيها،سواء عن طريق تعيين طبيب متفرغ في تلك المؤسسة وفق اتفاق معين أو غير ذلك.

وما تجدر الإشارة إليه هو الأهمية الكبيرة للخدمات الصحية وعلاقتها المتينة بالحياة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع،حيث يمكن اعتبار الخدمات الطبية المقدمة

[1] عصام قمر:**الخدمة الاجتماعية بين الصحة العامة والبيئة**،دار السحاب للنشر والتوزيع،دط،القاهرة،مصر،2007،ص ص185-186.

للأفراد والمجتمع مؤشرا ومقياسا صادقا لمدى التقدم الاجتماعي والاقتصادي لذلك المجتمع،إذ انه من المعروف أن ه كلما ارتفع المستوى الاقتصادي للفرد والمجتمع كلما ارتقى مستوى الخدمات الطبية،وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع دخل المشتغلين بالرعاية الطبية ،ما يسمح لهم بتطوير أساليب وأدوات ونوعية خدماهم الطبية[1].

[1] عبد المجيد الشاعر،عروبة الموسى وآخرون:**الصحة والسلامة العامة**،دار اليازوري،دط،عمان،الأردن،2005،ص ص20-21.

خاتمة

خاتمة

تحتل ادارة الجودة الشاملة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات بشتى أنواعها خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، و في ظل احتدام حدَّة المنافسة في الأسواق، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والمواءمة مع التغيرات في البيئة التنافسية.

ومن هذا المنطلق تساهم ادارة الجودة الشاملة في الخدمات في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة والاهتمام بالعميل أو المريض.

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية:

الكتب:

1. إبراهيم حسن محمد: **نظم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المصانع**، شركة إبراهيم حسن للطباعة، القاهرة، 1995

2. أحمد الخطيب ،رداح الخطيب :**إدارة الجودة الشاملة" تطبيقات تربوية**، ط 2،عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006

3. أحمد الخطيب ،رداح الخطيب :**إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**،عالم الكتب الحديث، ط 2، إربد، الأردن،2006

4. أحمد الخطيب :**الإدارة الجامعية" دراسات حديثة**"، عالم الكتاب الحديث، ط1 ،إربد، الأردن، 2006

5. أيمن مزاهرة:**الصحة والسلامة العامة**،دار الشروق،ط1،عمان،الأردن،2000

6. ثامر ياسر البكري: **تسويق الخدمات الصحية**، دار اليازوري، الإسكندرية، 2005

7. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، **إدارة الإنتاج والعمليات :مدخل إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير ، القاهرة،2002

.8 جوزيف جابلونسكي: **تطبيق إدارة الجودة الشاملة :نظرة عامة،** ترجمة عبد الفتاح السيد النعمائي ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزء الثاني ، القاهرة، 1996

.9 حمدي عبد العظيم: **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية، دط،الإسكندرية،2008

.10 حمود خضير :**إدارة الجودة الشاملة**،ط1،دار المسيرة،عمان،الأردن،2000

.11 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد: **إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي**، دار العبيكان للطباعة والنشر الرياض، 1997

.12 خضير كاظم حمود: **إدارة الجودة الشاملة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية ، عمان، 2005

.13 ردينة عثمان يوسف: **التسويق الصحي والإجتماعي**، دار المناهج، دط، عمان، الأردن،2008

.14 ستيفن كوهين، رونالد براند، **إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي**، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997

.15 صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية :التطبيق ومقترحات التطوير**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004

16. طلال الأحمدي:**إدارة الرعاية الصحية**، مركز البحوث العربية السعودية، دط، السعودية،2004

17. طلعت ابراهيم الدمرداش:**اقتصاديات الخدمات الصحية**،مكتبة القدس، دط، مصر ،2006

18. عبد الستار العلي: **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، عمان، الأردن، 2010

19. عبد الفتاح محمد سليمان: **الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد**، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001

20. عبد المجيد الشاعر،عروبة الموسى وآخرون:**الصحة والسلامة العامة**،دار اليازوري،دط،عمان،الأردن،2005

21. عبد المهدي بوعانة:**إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية- مفاهيم نظريات وأساسيات في الإدارة الصحية**،دار حامد، ط1، عمان، الأردن،2004

22. عصام قمر:**الخدمة الاجتماعية بين الصحة العامة والبيئة**،دار السحاب للنشر والتوزيع،دط،القاهرة،مصر ،2007

23. عقيلي عمرو:**المنهجيـة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**،ط1،دار وائل للنشر ،عمان،الأردن،2001

.24 علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة،1995

.25 عمر وصفى عقيلي :**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ،ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001

.26 عواطف ابراهيم الحداد: **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر ،ط1، عمان، الأردن، 2009.

.27 غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، **إدارة الإنتاج والعمليات :مرتكزات كمية ومعرفية**، دار اليازوري، عمان،2008

.28 غواري مليكة: **جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاستشفائية**، دار اليازوري، الأردن، عمان،2015.

.29 فائز غازي عبد اللطيف البياتي، رامي حكمت فؤاد الحديثي: **الإدارة الصناعية في اليابان في نظام الإنتاج الآني**، دار وائل للنشر ، عمان، 2002

.30 فرحات غول: **التسويق الدولي-مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية-**، دار الخلدونية، ط1، الجزائر،2008.

.31 فريحات حكمت: **مبادئ الصحة العامة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1988.

.32 فريد عبد الفتاح زين الدين: **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مطبعة الجامعة المصرية، القاهرة، 1996

.33 فريد عبد الفتاح زين الدين: **تخطيط ومراقبة الإنتاج :مدخل إدارة الجودة**، دار الكتب، القاهرة، 1997

.34 فريد عبد الفتاح زين الدين:**المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**،دار الكتب، دط، القاهرة، مصر،1996

.35 فوزي شعبان مذكور:**تسويق الخدمات الصحية**،إيتراك للنشر والتوزيع، دط، مصر،1998

.36 قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، دارالشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006

.37 ليلى حسن بدر:**أصول التربية الصحية والصحة العامة**،د ناشر،ط2،د بلد،1988.

.38 مأمون الدراركة : **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفاء للنشر، عمان،2001

.39 مأمون الدراركة:**إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن،2008

.40 مأمون السلطي ، سهيل إلياس: **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000** ،دار الفكر المعاصر ط1 ، دمشق ، 1999

.41 محفوظ أحمد جودة: **إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم وتطبيقات** ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان،2006

.42 محفوظ جودة :**العلاقات العامة" مناهج وممارسات**"، دار زهران للطباعة والنشر، عمان 2001 .

.43 محمد عبد العالي النعيمي،راتب جليل صويص وآخرون: **إدارة الجودة المعاصرة- مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009

.44 محمد عبد الوهاب العزاوي: **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005

.45 محمد عبد الوهاب العزاوي :**إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن،2005

.46 محمود صلاح ذياب:**إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة**،دار الفكر ،دط،عمان،الأردن،2009

.47 مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي: **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك :منهج كمي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2004

الرسائل الجامعية:

.48 برهان الدين حسين السامرائي: **دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة-** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون بلد،2012

.49 بوعنان نور الدين: **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء-**

دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة- ،مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر،2007.

50. سعدي محمد الكحلوت:**العوامل المؤثرة على استمرارية انشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة**،مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة،2004

51. عائشة بوسطة:**أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء-دراسة حالة مجمع صيدال-**،مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3،الجزائر،2011.

52. عائشة عتيق:**جودة المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-**،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد،الجزائر،2012

53. فاطمة الزهراء تيلاني:التمثيل العمالي،النزاعات وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظومة الصحية الجزائرية،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة2 ،الجزائر،2013

.54 نصر الدين عيساوي:**مراقبة التكاليف في مؤسسة استشفائية–دراسة حالة مستشفى حي البير بقسنطينة–**،مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2،الجزائر،2005

المجلات والدوريات:

.55 أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة(TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، عدد. 04 ، جامعة ورقلة، 2006

.56 بوحنية قوي، " تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة : تطوير فلسفة وأداء التعليم العالي في إطار نظرية إدارة الجودة الشاملة: (TQM)"، **مجلة الحقيقة**، العدد السادس، جامعة أدرار، ماي، 2005

.57 ديونج شين وآخرون،" جوانب تنفيذية حاسمة في إدارة الجودة الكلية"، ترجمة محمد بن أحمد العبيدي، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، أبريل، 1999

.58 راتب السعود،" إدارة الجودة الشاملة :نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 18، العدد الثاني، دمشق، 2002

.59 رائد حسين الحجار :تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة

الجودة الشاملة، **مجلة جامعة الأقصى**، غزة ،مج8 ،ع 2 ، ربيع الثاني2004.

.60 عبد الرحمن أحمد محمد هيجان،" منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ديسمبر، 1994

.61 عبد الرحمن توفيق:" **الجودة الشاملة :الدليل المتكامل**"، إصدارات بميك، العدد 45 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003

.62 عبد الرحمن توفيق: "**الجودة الشاملة: الدليل المتكامل**"، إصدارات بميك، العدد 45 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003

.63 عبد الله بن موسى الخلف، " ثالوث التميز :تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، ماي،1997

.64 نزارعبد المجيد اا‏لبراوري :مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية" رؤية مستقبلية"، مجلة المنصور، بغداد، المجلد الأول، العدد الأول، 2000

.65